

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

**Пояснювальна записка**  
до кваліфікаційної роботи  
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему  
«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА  
ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ»

Виконала: здобувачка вищої освіти  
2 курсу групи М МО іАдм2024-1 з  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій і  
адміністрування»

Анастасія КУРОВА  
(прізвище та ініціали)

Керівник Марина БОРОВИК  
(прізвище та ініціали)

Рецензент Олена РЕВЕНКО  
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО  
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту  
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
**проф. Марина НОВІКОВА**

«02» березня 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Курової Анастасії Олександрівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі інноваційних рішень»
2. Керівник роботи Боровик Марина Вікторівна, д-р. екон. наук, професор затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 199-03  
Строк подання здобувачем роботи 31.05.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ». Розділ 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ» на основі інновацій.
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, завдання, об'єкт та предмет дослідження. 2. Сутність конкурентоспроможності підприємства. 3. Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. 4. Роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. 5. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. 6. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НТП ІНТЕХ». 7. Динаміка основних фінансових показників ТОВ «НТП ІНТЕХ». 8. Структура витрат підприємства. 9. SWOT-

аналіз ТОВ «НТП ІНТЕХ». 10. Порівняльна оцінка конкурентоспроможності підприємства. 11. Проблеми та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. 12. Інноваційна стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства. 13. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів. 14. Висновки та результати дослідження.

6. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Найменування етапів кваліфікаційної роботи                                            | Строк виконання етапів роботи | Примітки |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1.    | Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи                   | 02.03.2026-16.03.2026         | виконано |
| 2.    | Розділ 1. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства           | 02.03.2026-26.03.2026         | виконано |
| 3.    | Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ»                               | 27.03.2026-20.04.2026         | виконано |
| 4.    | Розділ 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ» на основі інновацій | 21.04.2026-10.05.2026         | виконано |
| 5.    | Висновки                                                                              | 11.05.2026-14.05.2026         | виконано |
| 6.    | Оформлення графічного матеріалу                                                       | 15.05.2026-19.05.2026         | виконано |
| 7.    | Оформлення пояснювальної записки                                                      | 20.05.2026-31.05.2026         | виконано |
| 8.    | Попередній захист                                                                     | 10.06.2026                    | виконано |
| 9.    | Захист                                                                                | 22.06.2026                    |          |

**Здобувачка вищої освіти**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Анастасія КУРОВА**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Марина БОРОВИК**

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ЗМІСТ .....                                                                                              | 4   |
| ВСТУП .....                                                                                              | 5   |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....                      | 9   |
| 1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства .....                                       | 9   |
| 1.2. Інновації як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності..                                    | 166 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства ...                                 | 26  |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                              | 34  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НТП ІНТЕХ»                                                  | 36  |
| 2.1. Характеристика діяльності ТОВ «НТП ІНТЕХ» .....                                                     | 36  |
| 2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ» .....                                           | 48  |
| 2.3. Діагностика проблем та резервів підвищення конкурентоспроможності на<br>ТОВ «НТП ІНТЕХ».....        | 65  |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                              | 71  |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ<br>«НТП ІНТЕХ» НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ ..... | 74  |
| 3.1. Розробка інноваційної стратегії ТОВ «НТП ІНТЕХ».....                                                | 74  |
| 3.2. Економічна ефективність запропонованих інноваційних заходів.....                                    | 81  |
| 3.3. Оцінка ризиків та перспектив реалізації інноваційних заходів.....                                   | 879 |
| Висновок до розділу 3.....                                                                               | 95  |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                            | 97  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                         | 102 |

## ВСТУП

Сучасний розвиток економіки відбувається в умовах швидких технологічних змін, активної цифровізації бізнес–процесів, зростання вимог споживачів та посилення конкуренції як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. У таких умовах підприємствам доводиться постійно переглядати підходи до своєї діяльності та шукати шляхи підвищення її результативності. Тому питання забезпечення конкурентоспроможності сьогодні є особливо важливим. Значну роль у цьому відіграють інноваційні рішення, оскільки вони сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства, покращенню якості продукції та послуг, зниженню витрат і зміцненню позицій на ринку. Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють його здатність стабільно функціонувати на ринку, задовольняти попит споживачів та зберігати або розширювати власні ринкові позиції. Водночас у сучасних умовах класичні чинники конкурентоспроможності вже не відіграють вирішальної ролі, оскільки не забезпечують достатнього рівня переваг. Натомість дедалі більшого значення набувають інновації, зокрема технологічні, організаційні, управлінські та маркетингові підходи, які стають основою розвитку підприємств.

Інноваційний розвиток підприємства пов'язаний із впровадженням нових або вдосконалених продуктів, технологічних процесів, управлінських підходів і бізнес–моделей. Завдяки цьому підприємства отримують можливість швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати ефективність праці, раціональніше використовувати наявні ресурси та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Разом з тим, впровадження інновацій потребує комплексного підходу, який включає планування, оцінку можливих ризиків, фінансове забезпечення та формування умов для розвитку інноваційної діяльності на підприємстві. Особливо актуально це питання для промислових і науково–технічних підприємств, які працюють в умовах високої технологічної конкуренції. Одним

із таких прикладів є ТОВ «НТП ІНТЕХ», діяльність якого пов'язана з розробкою та впровадженням науково-технічних рішень. У таких компаніях інновації виступають не лише як напрям розвитку, а й як необхідна умова утримання позицій на ринку.

Питання підвищення конкурентоспроможності підприємств та впровадження інноваційних рішень у системі управління досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів конкурентоспроможності підприємств, інноваційного розвитку, стратегічного управління та забезпечення ефективності діяльності підприємств зробили такі науковці, як Л. Артеменко, Ц. Бай, В. Варніцький, О. Гук, К. Довгань, Н. Євтушенко, О. Козирева, О. Котляр, С. Кулакова, А. Кухарук, Є. Полякова, К. Салига, І. Чіков та інші. Разом із тим, сучасні умови господарювання, високий рівень конкуренції та швидкі темпи технологічних змін зумовлюють необхідність подальшого дослідження питань підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі інноваційних рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю ТОВ «НТП ІНТЕХ» на основі інноваційних рішень.

Відповідно до поставленої мети були визначені та вирішені наступні завдання:

- ознайомитись з поняттям та сутністю конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити інновації як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «НТП ІНТЕХ»;
- здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ»;

- провести діагностику проблем та резервів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ»;
- здійснити розробку інноваційної стратегії підприємства;
- проаналізувати економічну ефективність запропонованих заходів;
- дослідити оцінку ризиків та перспектив реалізації інновацій.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства на основі інноваційних рішень в умовах інноваційного розвитку економіки.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності управління конкурентоспроможністю підприємства на основі інноваційних рішень.

При написанні кваліфікаційної роботи були використані наступні методи дослідження, а саме: аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства; системний підхід – для дослідження підприємства як цілісної системи в умовах інноваційного розвитку; порівняльний аналіз – для оцінювання рівня конкурентоспроможності та виявлення переваг і недоліків діяльності підприємства; економіко–статистичні методи – для обробки та аналізу показників діяльності підприємства; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження; метод узагальнення – для формулювання висновків і рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційних рішень.

Елементи наукової новизни полягають у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі впровадження інноваційних рішень та удосконалення стратегічного управління з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання сформульованих рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження інноваційних рішень. Запропоновані у дослідженні підходи можуть бути використані у

діяльності ТОВ «НТП ІНТЕХ» для удосконалення інноваційної стратегії, оптимізації бізнес–процесів та підвищення ефективності управління ресурсами підприємства.

Основні положення та результати дослідження були представлені у тезах доповіді на XI Міжнародній студентській науковій конференції «Теоретичне та практичне застосування результатів сучасної науки» (м. Черкаси, Україна, 1 травня 2026 року).

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства**

У сучасній економічній науці поняття конкурентоспроможності підприємства є одним із ключових, оскільки воно відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Конкурентоспроможність виступає узагальнюючою характеристикою діяльності підприємства, яка визначає його можливості щодо досягнення та утримання стійких позицій на ринку.

У загальному розумінні конкурентоспроможність підприємства означає його здатність виробляти та реалізовувати продукцію або надавати послуги, які за своїми якісними, ціновими та іншими характеристиками є більш привабливими для споживачів порівняно з аналогічними пропозиціями конкурентів. Водночас вона передбачає ефективне використання ресурсів, забезпечення високого рівня продуктивності та досягнення стабільних фінансових результатів [4, с. 92].

Конкурентоспроможність підприємства має відносний характер, оскільки вона може бути визначена лише у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, що діють на одному ринку. Вона також є динамічною категорією, яка змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як зміни попиту, технологічний розвиток, рівень конкуренції та ефективність управління.

У сучасній економічній науці конкурентоспроможність підприємства розглядається як одна з ключових категорій, що визначає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати та розвиватися в умовах ринкової конкуренції. Водночас варто зазначити, що єдиного підходу до трактування сутності конкурентоспроможності не існує, оскільки різні наукові школи та дослідники акцентують увагу на різних її аспектах, що наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

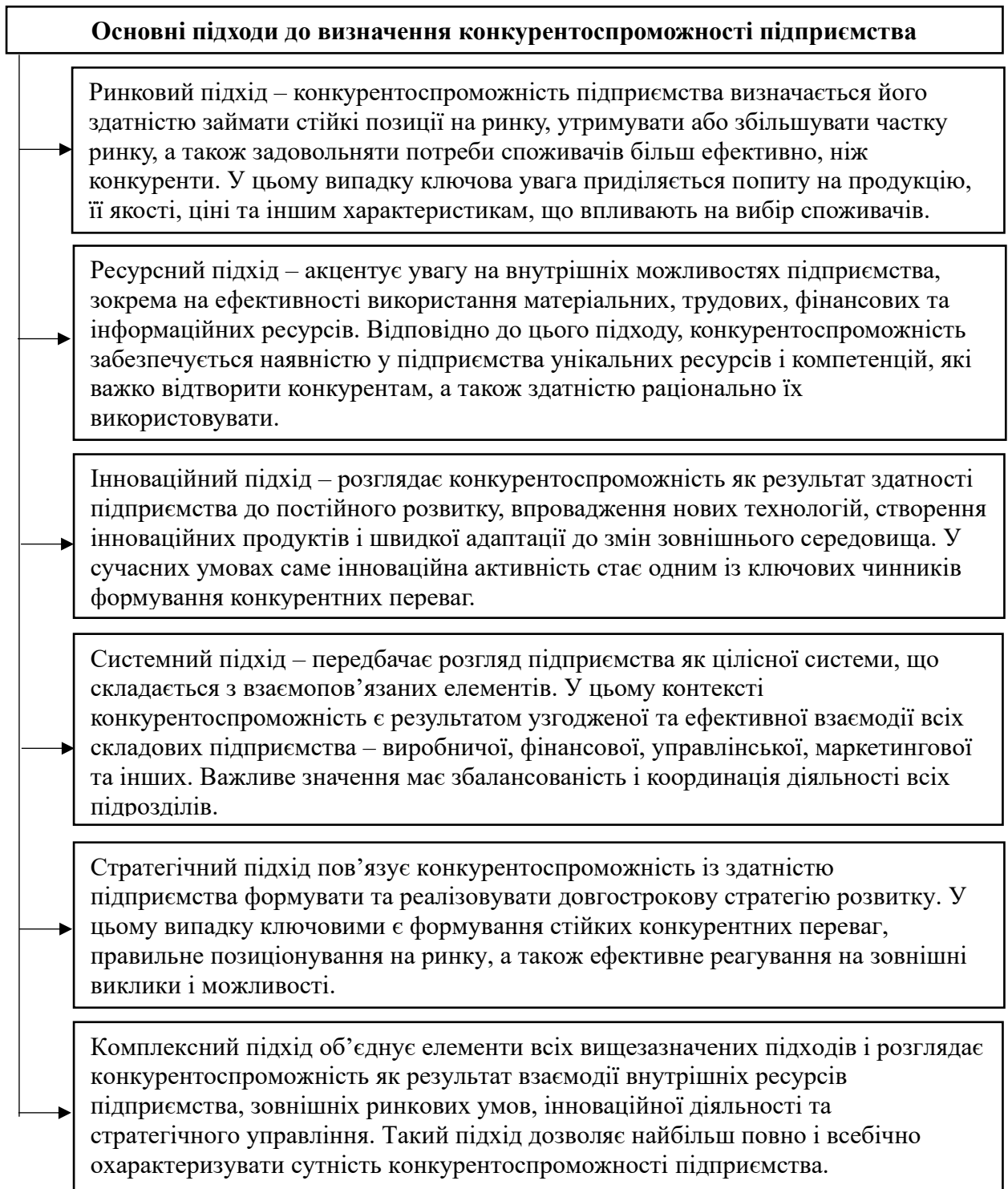
**Сучасні українські науковці, що досліджують конкурентоспроможність підприємства**

| Автор                           | Підхід / основна ідея визначення конкурентоспроможності                                                                                                                                           |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Самофалова М.О. [75]            | Розглядає конкурентоспроможність як комплексну характеристику підприємства, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та визначає його здатність ефективно функціонувати на ринку |
| Чекотун К., Блакита Г. [74]     | Наголошують на системності конкурентоспроможності та її зв'язку з ринковою боротьбою, прибутковістю та бізнес-середовищем                                                                         |
| Кухарук А., Цян Б. [34, с. 146] | Визначають конкурентоспроможність через здатність підприємства адаптуватися до цифрових трансформацій та впроваджувати інновації                                                                  |
| Ханенко М. [32]                 | Розглядає конкурентоспроможність як результат ефективного управління ресурсами, інноваційної діяльності та стратегічного розвитку підприємства                                                    |
| Вербицька Л.В. [33]             | Акцентує увагу на ролі інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, у підвищенні конкурентоспроможності підприємства                                                                      |
| Кулакова С. , Житник О. [31]    | Вважають конкурентоспроможність ключовим чинником розвитку підприємства та його ринкової стійкості                                                                                                |

Джерело: складено з використанням [75, 74, 44, с. 146, 43, 41]

Наведена таблиця 1.1 узагальнює сучасні підходи українських науковців до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства. Аналіз наукових праць останніх років свідчить, що більшість дослідників розглядають конкурентоспроможність як комплексну економічну категорію, яка охоплює ефективність використання ресурсів, рівень інноваційності, здатність до адаптації та стійкість підприємства на ринку.

Розкриття сутності конкурентоспроможності підприємства передбачає аналіз різних наукових підходів до її визначення, виявлення основних характеристик та складових, а також визначення факторів, що впливають на її формування [9, с. 6]. Це дозволяє більш повно зрозуміти механізми забезпечення конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. Основні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства схематично зображено на рис.1.1.



Джерело: складено з використанням [9, с. 6]

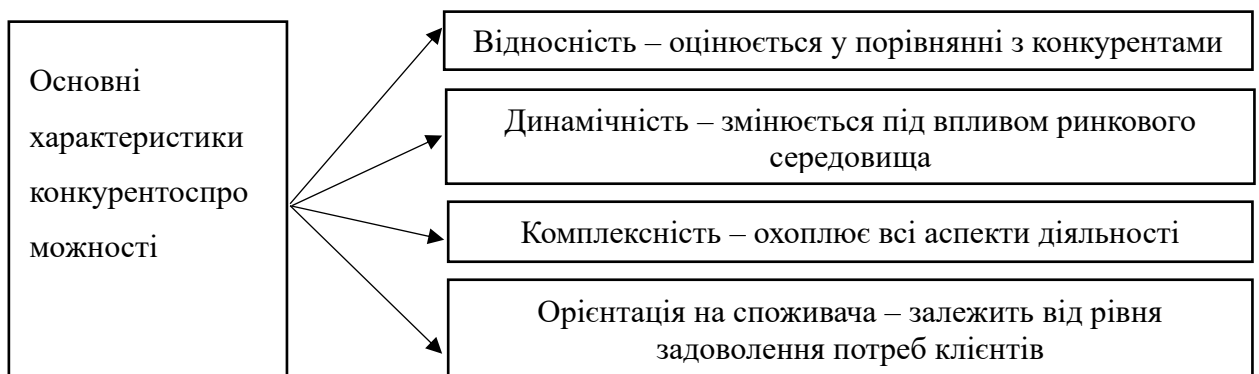
Рис. 1.1. Основні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки важливим аспектом ефективного функціонування підприємства є його здатність конкурувати з іншими суб'єктами господарювання. Посилення конкурентної боротьби,

швидкі зміни ринкового середовища та зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність глибокого теоретичного осмислення сутності конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки, витримувати конкуренцію та забезпечувати переваги над іншими підприємствами шляхом більш повного задоволення потреб споживачів і досягнення стабільних економічних результатів [4, с. 92].

Важливим аспектом дослідження конкурентоспроможності є визначення її основних характеристик, які дозволяють глибше розкрити зміст цього економічного поняття та схематично зображені на рис. 1.2.



Джерело: складено з використанням [48, с. 315]

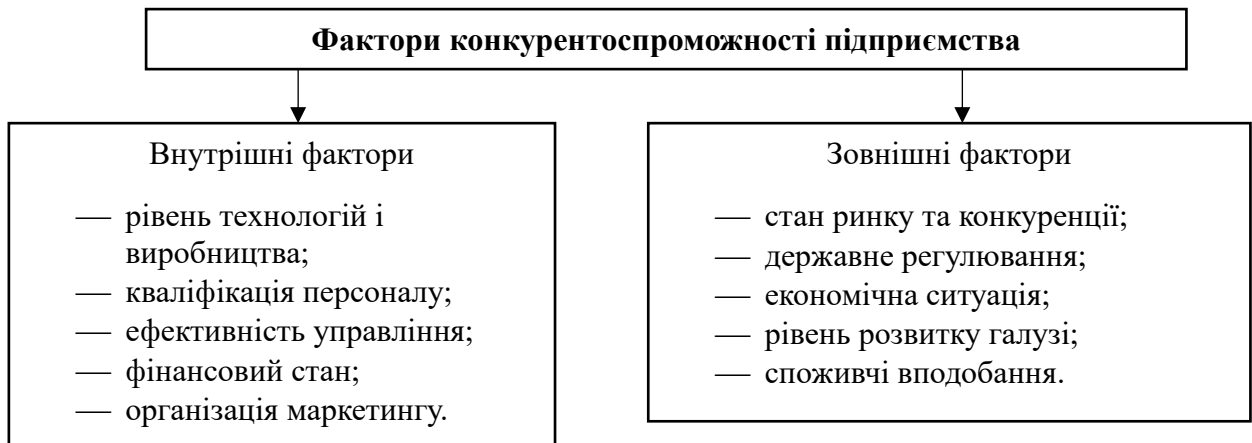
Рис. 1.2. Основні характеристики конкурентоспроможності

Характеристики конкурентоспроможності відображають її сутнісні властивості, особливості прояву та умови формування. Вони дають можливість не лише теоретично обґрунтувати дане поняття, але й застосовувати його у практичній діяльності підприємств для оцінки їх позицій на ринку. Саме через систему характеристик розкривається складність і багатогранність конкурентоспроможності як економічної категорії [48, с. 315].

Фактори конкурентоспроможності відображають умови та причини, які сприяють або, навпаки, перешкоджають досягненню підприємством високих результатів діяльності. Вони охоплюють як внутрішні аспекти функціонування

підприємства, пов'язані з організацією виробництва, управлінням, ресурсним забезпеченням та інноваційною діяльністю, так і зовнішні умови, що формуються під впливом ринку, державного регулювання та загальнооекономічної ситуації [78, с. 76].

Фактори конкурентоспроможності підприємства схематично зображені на рис. 1.3.

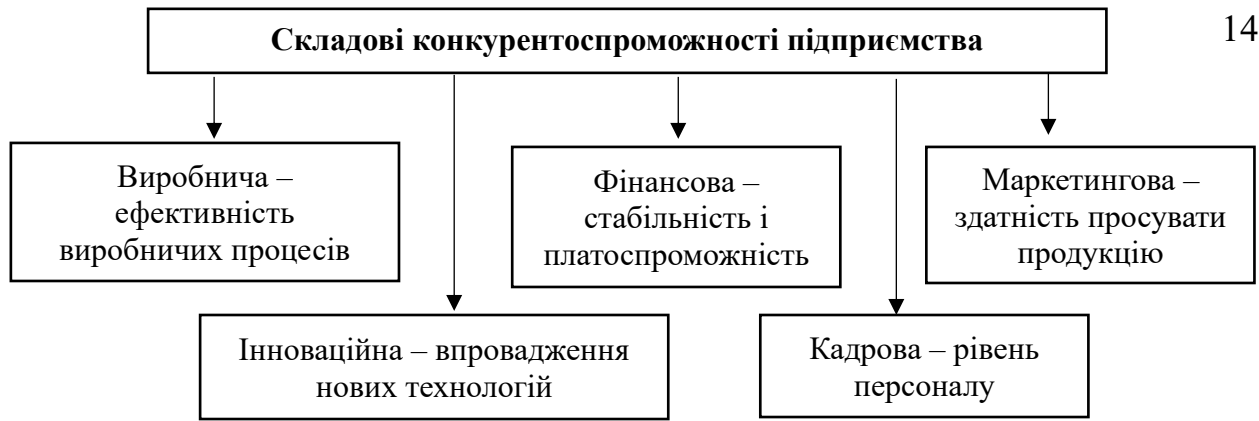


Джерело: складено з використанням [78, с. 76]

Рис. 1.3 Фактори конкурентоспроможності підприємства

Складові конкурентоспроможності підприємства охоплюють ключові напрями його функціонування, зокрема виробничу, фінансову, маркетингову, інноваційну та кадрову сфери (рис. 1.4) [23, с. 41]. Кожна з цих складових відіграє важливу роль у формуванні загального рівня конкурентоспроможності та забезпеченні ефективної діяльності підприємства на ринку. Їх взаємодія та збалансований розвиток створюють передумови для досягнення стійких конкурентних переваг.

Аналіз складових конкурентоспроможності дозволяє більш детально оцінити діяльність підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями підвищення ефективності функціонування. Це є особливо важливим в умовах посилення конкуренції та необхідності постійного вдосконалення управлінських рішень.



Джерело: складено з використанням [23, с. 41]

Рис. 1.4 Складові конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є складною, багатогранною економічною категорією, що визначає його здатність успішно діяти на ринку. Вона формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів та проявляється через ефективність діяльності, рівень задоволення споживачів і наявність стійких конкурентних переваг [39, с. 90].

Конкурентоспроможність підприємства не можна розглядати як сталу характеристику, оскільки її рівень змінюється залежно від ринкової ситуації, поведінки споживачів, дій конкурентів, доступності ресурсів і якості управлінських рішень. Підприємство може мати сильні позиції в певний період, але втратити їх у разі технологічного відставання, зниження якості продукції, неефективного використання ресурсів або слабкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Через це конкурентоспроможність доцільно розглядати не лише як результат діяльності підприємства, а і як процес постійного підтримання та розвитку його переваг на ринку.

М. О. Самофалова розглядає конкурентоспроможність підприємства як комплексну характеристику, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів [75]. Такий підхід дає змогу враховувати не лише фінансові результати, а й виробничий потенціал, управлінську систему, кадрові можливості, рівень інноваційності та здатність підприємства реагувати на ринкові зміни. У цьому контексті конкурентоспроможність

виступає не окремим показником, а сукупною оцінкою стану підприємства та його перспектив розвитку.

К. Чекотун і Г. Блакита звертають увагу на системний характер конкурентоспроможності та її зв'язок із прибутковістю, ринковою боротьбою і бізнес-середовищем [74]. Це означає, що підприємство може бути конкурентоспроможним лише за умови узгодженої роботи всіх основних сфер діяльності: виробництва, фінансів, маркетингу, персоналу, інновацій та управління. Якщо хоча б один із напрямів має суттєві проблеми, це впливає на загальний рівень конкурентних позицій підприємства.

А. Кухарук і Б. Цян пов'язують конкурентоспроможність із здатністю підприємства адаптуватися до цифрових трансформацій та впроваджувати інновації [44, с. 146]. У сучасних умовах це має особливе значення, оскільки цифрові технології змінюють способи виробництва, комунікації з клієнтами, організації продажів і прийняття управлінських рішень. Підприємства, які швидше впроваджують цифрові інструменти, отримують можливість ефективніше використовувати інформацію, скорочувати витрати, покращувати сервіс і швидше реагувати на потреби ринку.

Л. В. Вербицька акцентує увагу на ролі інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, у підвищенні конкурентоспроможності підприємства [33]. Використання інноваційних технологій дозволяє підприємству не лише вдосконалювати виробничі процеси, а й покращувати аналітику, прогнозування попиту, управління клієнтськими відносинами та контроль за витратами. Це посилює практичне значення інновацій як чинника формування конкурентних переваг.

У практичному вимірі конкурентоспроможність підприємства проявляється через його здатність утримувати клієнтів, забезпечувати стабільний попит на продукцію, отримувати прибуток, підтримувати належний рівень якості та розвиватися в умовах ринкових змін. Для управління підприємством це поняття має прикладне значення, оскільки

допомагає визначити, які напрями діяльності потребують удосконалення. До таких напрямів належать:

- 1) підвищення якості продукції;
- 2) зниження витрат;
- 3) оновлення технологій;
- 4) розвиток персоналу;
- 5) покращення маркетингової діяльності;
- 6) впровадження інноваційних рішень;
- 7) зміцнення фінансової стійкості.

Таким чином, сутність конкурентоспроможності підприємства полягає у його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати наявні ресурси, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Підвищення рівня конкурентоспроможності є необхідною умовою успішного функціонування підприємства, його виживання та розвитку в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

## **1.2. Інновації як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності**

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки інновації відіграють визначальну роль у забезпеченні та підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Швидкі технологічні зміни, глобалізація ринків та зростання вимог споживачів змушують підприємства постійно вдосконалювати свою діяльність, впроваджувати нові технології, продукти та управлінські рішення.

Інновації виступають основним інструментом формування довгострокових конкурентних переваг, оскільки дозволяють підприємству підвищувати якість продукції, знижувати витрати виробництва, оптимізувати бізнес-процеси та швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Завдяки цьому підприємство може не лише утримувати свої позиції на ринку, але й розширювати ринкову частку [77, с. 221].

У теоретичному аспекті інновації охоплюють широкий спектр змін: від впровадження нових технологій і модернізації виробництва до розробки нових видів продукції, удосконалення системи управління та маркетингових стратегій [3, с. 12]. Всі ці напрями безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, формуючи його унікальні переваги перед конкурентами.

Посилення конкуренції, швидкі технологічні зміни та зростання вимог споживачів змушують підприємства постійно шукати нові шляхи підвищення ефективності своєї діяльності, серед яких провідне місце займає інноваційна активність.

Інновації є основним джерелом конкурентних переваг, оскільки вони мають певну роль, що схематично зображено на рис. 1.5.



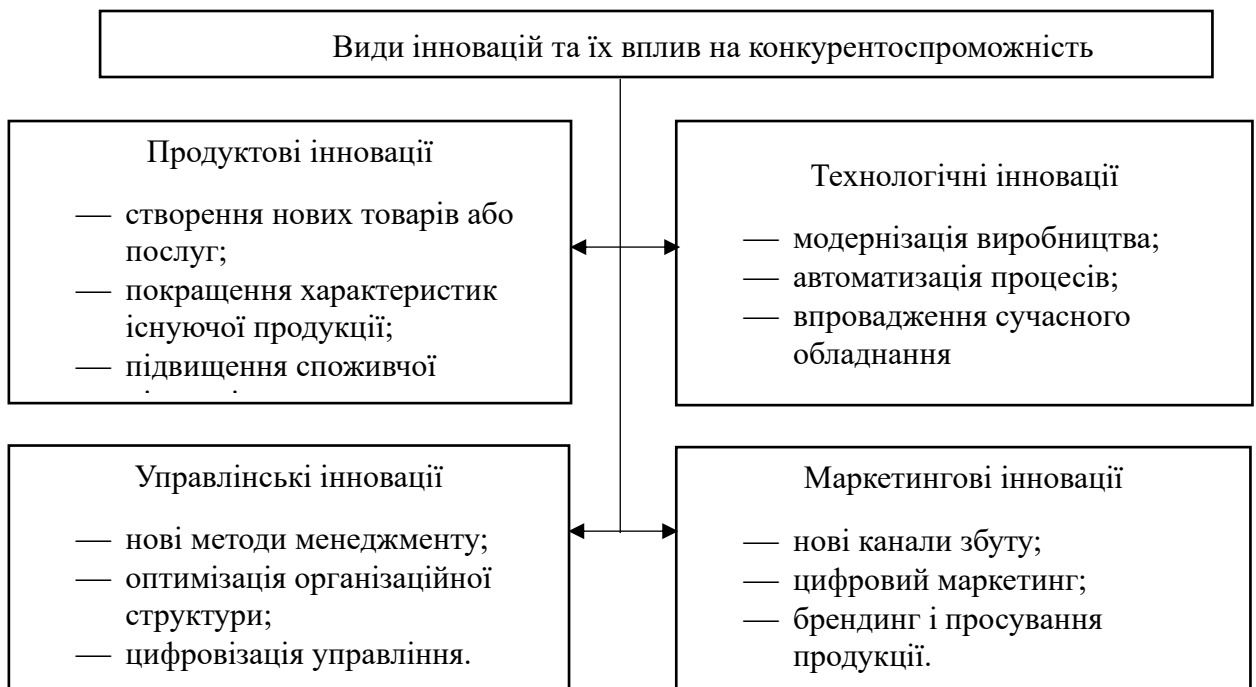
Джерело: складено з використанням [46, с. 85]

Рис. 1.5 Роль інновацій як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності

Важливою особливістю інновацій є їх системний характер, оскільки ефективне впровадження нововведень потребує взаємодії всіх структурних підрозділів підприємства, наявності кваліфікованого персоналу та належного фінансового забезпечення [22, с. 61]. Крім того, інноваційна діяльність

пов'язана з певними ризиками, однак саме вона забезпечує найвищий потенціал зростання конкурентоспроможності.

Для більш глибокого розуміння ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності важливим є їх класифікація за видами, оскільки кожен вид інновацій по-різному впливає на діяльність підприємства (рис. 1.6). Зокрема, продуктові, технологічні, управлінські та маркетингові інновації мають різний характер впливу на ефективність виробництва, якість продукції, рівень витрат та позиціонування підприємства на ринку [45, с. 8].



Джерело: складено з використанням [45, с. 8]

Рис. 1.6 Види інновацій та їх вплив на конкурентоспроможність

У сучасній економіці особливого значення набувають цифрові інновації, такі як автоматизація виробництва, використання штучного інтелекту, Big Data та електронної комерції. Вони дозволяють підприємствам значно підвищити ефективність діяльності та швидкість прийняття управлінських рішень.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки інновації є одним із ключових факторів забезпечення та підвищення конкурентоспроможності

підприємств. Однак для ефективного управління інноваційною діяльністю важливо розуміти не лише їх значення, а й механізм впливу на формування конкурентних переваг [44].

Інновації впливають на підприємство через:

- 1) підвищення ефективності використання ресурсів;
- 2) зростання продуктивності праці;
- 3) покращення якості продукції;
- 4) посилення ринкових позицій;
- 5) формування довгострокових конкурентних переваг [37, с. 300].

Отже, інновації є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечують його здатність до розвитку, адаптації та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Без активної інноваційної діяльності сучасне підприємство не може ефективно конкурувати на динамічному ринку.

Інновації є визначальним фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечують його розвиток, ефективність та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Саме інноваційна діяльність дозволяє підприємствам формувати стійкі конкурентні переваги та утримувати сильні позиції на ринку в довгостроковій перспективі [26].

Варто зазначити, що вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємства не обмежується лише оновленням техніки або впровадженням нових технологічних рішень. У сучасному менеджменті інновації розглядаються значно ширше, оскільки вони охоплюють зміни у виробництві, управлінні, маркетингу, організації праці, комунікації зі споживачами та використанні інформаційних ресурсів. Інноваційна діяльність підприємства повинна розглядатися як цілісна система, яка впливає на всі основні напрями його функціонування.

На думку Л. Артеменко, О. Гук та К. Довгань, формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства значною мірою пов'язане з просуванням інноваційної продукції [1]. Конкурентна перевага підприємства

виникає не лише тоді, коли воно виробляє якісний товар або надає якісну послугу, а тоді, коли пропозиція підприємства має ознаки новизни, краще відповідає потребам споживачів і відрізняється від пропозицій конкурентів. Інноваційна продукція дає змогу підприємству змінювати власне ринкове позиціонування, виходити на нові сегменти ринку та підвищувати цінність своєї пропозиції для клієнтів.

С. Гринкевич та Ю.-І. Беньо також підкреслюють значення інновацій як чинника забезпечення конкурентних переваг підприємства [11]. Зазначене дає підстави стверджувати, що інновації є не випадковим елементом розвитку, а необхідною умовою збереження конкурентних позицій у динамічному середовищі. Якщо підприємство не оновлює продукцію, технології та управлінські підходи, воно поступово втрачає здатність швидко реагувати на зміни ринку. У результаті знижується його гнучкість, послаблюється ринкова позиція, а конкурентні переваги стають нестійкими.

Особливе значення має зв'язок інновацій із товарною політикою підприємства. О. Козирєва, В. Євтушенко та О. Котляр розглядають управління конкурентоспроможністю підприємства через призму товарної інновації [24]. Товар або послуга виступає основною формою взаємодії підприємства зі споживачем. Якщо підприємство пропонує ринку новий або вдосконалений продукт, воно отримує можливість краще задовольняти потреби клієнтів, підвищувати рівень лояльності споживачів і формувати позитивний імідж. У цьому контексті інновація стає не лише виробничим або технологічним рішенням, а й засобом підвищення ринкової привабливості підприємства.

Водночас товарні інновації мають бути пов'язані з реальними потребами ринку. Недостатньо лише створити новий продукт, оскільки його конкурентна цінність визначається тим, наскільки він відповідає очікуванням споживачів, чи має зрозумілі переваги та чи може бути ефективно просунутий на ринку. Тому інноваційна діяльність повинна спиратися на аналіз попиту, поведінки споживачів, дій конкурентів та загальних тенденцій розвитку галузі. За таких

умов інновації виконують практичну функцію, тобто сприяють не формальному оновленню діяльності, а реальному підвищенню конкурентоспроможності.

Окрему роль у сучасних умовах відіграють цифрові інновації. С. Кулакова, О. Степаненко та Л. Лук'яненко зазначають, що конкурентоспроможність підприємств в умовах цифрової трансформації дедалі більше залежить від здатності використовувати сучасні цифрові інструменти [30]. Це стосується автоматизації управлінських процесів, використання електронного документообігу, цифрових каналів комунікації з клієнтами, систем аналітики та програмних рішень для контролю виробничих і фінансових показників. Завдяки цифровізації підприємство може швидше обробляти інформацію, точніше оцінювати власний стан і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

У. Марчук та М. Куриліна звертають увагу на вплив диджиталізації на конкурентоспроможність бізнесу [37]. У практичному вимірі це означає, що цифрові інструменти дозволяють підприємствам не лише підвищувати внутрішню ефективність, а й змінювати характер взаємодії з ринком. Наприклад, використання цифрових каналів продажу, онлайн-комунікацій, аналітики клієнтської поведінки та автоматизованих систем управління дає змогу підприємству краще розуміти потреби споживачів і швидше реагувати на їх зміну. Зазначене особливо важливо в умовах високої конкуренції, коли перевагу отримує не лише той суб'єкт господарювання, який має якісний продукт, а й той, хто швидше адаптується до нових умов.

Застосування штучного інтелекту також поступово стає важливим напрямом інноваційного розвитку підприємств. Л. Вербицька досліджує можливості використання інструментів штучного інтелекту в управлінні конкурентоспроможністю підприємства [7]. Інструменти можуть застосовуватися для аналізу великих масивів даних, прогнозування попиту, оцінки поведінки споживачів, оптимізації витрат, удосконалення маркетингових заходів і підтримки управлінських рішень. Унаслідок цього

підприємство отримує можливість не лише реагувати на зміни, а й частково передбачати їх, що є важливою умовою формування довгострокових конкурентних переваг.

Не менш важливою є управлінська складова інновацій. Управлінські інновації можуть проявлятися у зміні організаційної структури, удосконаленні системи мотивації персоналу, запровадженні нових методів планування, контролю та оцінювання результатів діяльності. Такі зміни не завжди помітні для споживача безпосередньо, однак вони впливають на швидкість прийняття рішень, узгодженість роботи підрозділів, продуктивність персоналу та здатність підприємства реалізовувати стратегічні цілі. Тому управлінські інновації є важливим внутрішнім чинником конкурентоспроможності.

Кадровий аспект інновацій також має вагоме значення. Навіть найсучасніші технології не забезпечать очікуваного результату, якщо персонал не готовий їх використовувати. Підприємство повинно створювати умови для навчання працівників, розвитку професійних компетентностей, формування готовності до змін і залучення персоналу до інноваційних процесів.

У межах дослідження ролі інновацій важливо враховувати, що їхній вплив на конкурентоспроможність підприємства проявляється не одразу, а через поступове оновлення окремих напрямів діяльності. Підприємство може впроваджувати нові технології, змінювати організацію виробництва, удосконалювати систему управління, розширювати канали збуту або створювати нові продукти. Усі ці зміни мають різну форму, але спільною для них є спрямованість на посилення ринкових позицій і підвищення ефективності роботи підприємства.

Л. Артеменко, О. Гук та К. Довгань зазначають, що формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства пов'язане з просуванням інноваційної продукції [1]. Це означає, що інновації варто розглядати не лише як внутрішній процес оновлення, а і як інструмент виходу на ринок із більш привабливою пропозицією. Якщо підприємство здатне запропонувати

продукцію з новими властивостями, кращою якістю або вищою споживчою цінністю, воно отримує можливість відрізнитися від конкурентів і формувати більш стійкий попит.

С. Гринкевич та Ю.-І. Беньо підкреслюють, що інновації виступають одним із важливих чинників забезпечення конкурентних переваг підприємства [11]. На практиці це проявляється через скорочення витрат, підвищення якості продукції, прискорення виробничих процесів, покращення обслуговування клієнтів і підвищення гнучкості управління. Підприємство, яке системно впроваджує інноваційні рішення, має більше можливостей для пристосування до змін ринку, ніж підприємство, яке використовує застарілі технології та традиційні управлінські підходи.

Окреме місце у підвищенні конкурентоспроможності займають продуктові інновації. О. Козирева, В. Євтушенко та О. Котляр розглядають управління конкурентоспроможністю підприємства через призму товарної інновації [24]. Продукт є основним елементом взаємодії підприємства зі споживачем, через нього формується уявлення про якість, надійність, корисність і цінність пропозиції. Оновлення продукції дозволяє підприємству не лише відповідати поточним потребам клієнтів, а й формувати новий попит, розширювати цільову аудиторію та посилювати власні позиції на ринку.

Водночас продуктові інновації мають бути економічно обґрунтованими. Новий продукт не забезпечить конкурентної переваги, якщо він не відповідає реальним потребам споживачів або є занадто дорогим у виробництві. З цієї причини підприємство повинно поєднувати інноваційну діяльність із маркетинговим аналізом, оцінкою попиту, вивченням дій конкурентів і прогнозуванням ринкових тенденцій. За такого підходу інновація стає не випадковою зміною, а продуманим управлінським рішенням, спрямованим на підвищення результативності діяльності.

Важливою складовою інноваційного розвитку є технологічні інновації. Вони пов'язані з модернізацією обладнання, оновленням виробничих процесів, автоматизацією окремих операцій і впровадженням нових способів

виготовлення продукції. Для підприємства технологічні інновації мають практичне значення, оскільки впливають на собівартість, продуктивність праці, якість продукції та швидкість виконання замовлень. У результаті підприємство отримує можливість ефективніше використовувати ресурси й зміцнювати конкурентні позиції.

У сучасних умовах зростає значення цифрових інновацій. С. Кулакова, О. Степаненко та Л. Лук'яненко зазначають, що конкурентоспроможність підприємств в умовах цифрової трансформації дедалі більше залежить від здатності використовувати сучасні цифрові інструменти [30]. Йдеться про автоматизацію управлінських процесів, електронний документообіг, цифрові канали комунікації з клієнтами, CRM-системи, аналітичні платформи та програмні рішення для контролю фінансових і виробничих показників. Завдяки цифровізації підприємство може швидше обробляти інформацію, точніше оцінювати власний стан і приймати більш обґрунтовані рішення.

У. Марчук та М. Куриліна звертають увагу на вплив диджиталізації на конкурентоспроможність бізнесу [37]. Цифрові інструменти змінюють не лише внутрішню організацію роботи, а й характер взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Використання онлайн-продажів, інтернет-маркетингу, цифрової реклами, аналітики клієнтської поведінки та автоматизованих систем комунікації дає змогу підприємству швидше реагувати на потреби споживачів. Це посилює ринкову гнучкість і створює додаткові можливості для збільшення обсягів продажів.

Л. Вербицька акцентує увагу на використанні інструментів штучного інтелекту в управлінні конкурентоспроможністю підприємства [7]. Такі інструменти можуть застосовуватися для аналізу великих масивів даних, прогнозування попиту, оцінки поведінки споживачів, оптимізації витрат і підтримки управлінських рішень. У практичній діяльності це дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, а й завчасно визначати можливі ризики та перспективні напрями розвитку.

Не менш важливою є управлінська складова інновацій. Вона проявляється у впровадженні нових методів планування, контролю, мотивації персоналу, оцінювання результатів діяльності та організації внутрішньої взаємодії. Управлінські інновації можуть не мати прямого матеріального вираження, але вони впливають на швидкість прийняття рішень, узгодженість дій підрозділів, рівень відповідальності працівників і здатність підприємства реалізовувати стратегічні цілі. Через це вони є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності.

I. Чіков розглядає інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємств як важливий напрям їх розвитку [75, с. 221–239]. Такий механізм передбачає не окремі разові зміни, а послідовну систему дій: аналіз інноваційних можливостей, вибір пріоритетних напрямів, оцінку ресурсів, впровадження нових рішень і контроль отриманих результатів. За такого підходу інновації стають частиною управління підприємством і безпосередньо впливають на його фінансову, виробничу та ринкову результативність.

Інноваційна діяльність також залежить від кадрового потенціалу підприємства. Навіть сучасне обладнання або цифрова система не забезпечать очікуваного результату, якщо працівники не мають необхідних знань і навичок. Підприємство повинно створювати умови для навчання персоналу, підвищення кваліфікації, розвитку готовності до змін і залучення працівників до процесу оновлення діяльності. У цьому разі персонал стає не лише виконавцем, а й учасником інноваційного розвитку.

Отже, інновації впливають на конкурентоспроможність підприємства через кілька взаємопов'язаних напрямів:

- 1) оновлення продукції;
- 2) модернізацію технологій;
- 3) цифровізацію управління;
- 4) удосконалення маркетингової діяльності;
- 5) розвиток персоналу;

б) підвищення якості управлінських рішень. Поєднання цих напрямів дозволяє підприємству підвищувати ефективність, краще використовувати ресурси, посилювати ринкові позиції та формувати переваги, які складніше повторити конкурентам.

Таким чином, інновації виступають ключовим фактором розвитку сучасного підприємства, оскільки визначають його здатність до оновлення, адаптації та стабільного зростання в умовах посилення конкуренції. Без системного впровадження інновацій досягнення високого рівня конкурентоспроможності є неможливим.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства**

В умовах посилення конкуренції, глобалізації економічних процесів та швидких змін зовнішнього середовища підприємства потребують об'єктивних інструментів аналізу своєї конкурентної спроможності. Оцінка конкурентоспроможності дає змогу визначити поточне становище підприємства на ринку, виявити сильні сторони, проблемні напрями діяльності та резерви для подальшого розвитку.

Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства охоплюють сукупність способів, методів і прийомів, які використовуються для визначення рівня конкурентних переваг та ефективності функціонування підприємства. Різноманітність підходів пояснюється складністю поняття «конкурентоспроможність», оскільки воно поєднує виробничі, фінансові, маркетингові, інноваційні та управлінські аспекти діяльності [67].

У науковій літературі конкурентоспроможність підприємства розглядається як багаторівнева характеристика, яку неможливо оцінити лише за одним показником. К. Волков та Ю. Павлюк зазначають, що оцінювання конкурентоспроможності підприємств потребує врахування різних груп показників, адже конкурентні позиції формуються під впливом фінансового

стану, якості продукції, ефективності управління, рівня інноваційності та здатності підприємства реагувати на зміни ринку [8]. У зв'язку з цим методика оцінки має відповідати меті дослідження та особливостям діяльності конкретного підприємства.

С. Гуревич та С. Степурина звертають увагу на те, що оцінка конкурентоспроможності підприємства має спиратися не лише на фінансові результати, а й на аналіз його ринкової поведінки, організаційних можливостей і здатності забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному середовищі [36]. Науковці підкреслюють, що підприємство може мати позитивні фінансові показники, але втрачати конкурентні позиції через слабку маркетингову політику, низький рівень інноваційності або недостатню адаптивність до змін попиту. У зв'язку з цим оцінювання має охоплювати як кількісні, так і якісні характеристики діяльності.

С. Гринкевич та Ю.-І. Беньо зазначають, що інновації виступають важливим чинником формування конкурентних переваг підприємства, оскільки вони впливають на якість продукції, ефективність бізнес-процесів, рівень витрат і привабливість підприємства для споживачів [11]. З позиції оцінювання конкурентоспроможності це означає, що до системи показників доцільно включати не лише традиційні фінансово-економічні індикатори, а й показники інноваційної активності, технологічного оновлення, цифровізації та здатності підприємства впроваджувати нові рішення.

Л. Вербицька акцентує увагу на зростанні ролі цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту в управлінні конкурентоспроможністю підприємства [7]. На думку дослідниці, сучасне підприємство отримує переваги не лише завдяки ресурсам або ціні продукції, а й завдяки швидкості обробки інформації, точності управлінських рішень, автоматизації процесів і кращому розумінню потреб клієнтів.

Методичні підходи мають важливе значення, оскільки дозволяють комплексно оцінити діяльність підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо

підвищення рівня конкурентоспроможності [63]. Залежно від цілей аналізу науковці виділяють комплексний, ресурсний, маркетинговий, бенчмаркінговий, факторний, системний, стратегічний, експертний, графічний та індексний підходи.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно здійснювати у певній послідовності:

- 1) визначення мети та об'єкта оцінювання;
- 2) вибір методичного підходу та системи показників;
- 3) збирання й аналіз необхідної інформації;
- 4) порівняння отриманих результатів із базою оцінки;
- 5) формулювання висновків і розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності [8]..

Наведена таблиця 1.2 узагальнює основні методичні підходи, що застосовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства в сучасній економічній теорії та практиці. Різноманітність підходів пов'язана з багатогранністю поняття конкурентоспроможності, яке включає внутрішні характеристики діяльності підприємства та зовнішні умови його функціонування.

Таблиця 1.2

### Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

| Методичний підхід          | Сутність підходу                                                                                               | Основні інструменти / показники                                                    | Переваги                            | Недоліки                                                    |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1                          | 2                                                                                                              | 3                                                                                  | 4                                   | 5                                                           |
| Комплексний (інтегральний) | Оцінка конкурентоспроможності як узагальненого показника на основі системи індикаторів діяльності підприємства | Інтегральний індекс, фінансові коефіцієнти, показники ефективності, рентабельності | Дає узагальнену та кількісну оцінку | Складність розрахунків, суб'єктивність вагових коефіцієнтів |

Продовження табл. 1.2

| 1                        | 2                                                                                       | 3                                                                | 4                                          | 5                                         |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Бенчмаркінговий          | Порівняння підприємства з найкращими конкурентами або лідерами ринку                    | Порівняльний аналіз, SWOT, KPI конкурентів                       | Дозволяє визначити «еталонні» показники    | Обмежений доступ до даних конкурентів     |
| Ресурсний                | Оцінка конкурентоспроможності через ефективність використання ресурсів підприємства     | Фінансові ресурси, кадровий потенціал, матеріально-технічна база | Враховує внутрішні можливості підприємства | Недостатньо враховує зовнішнє середовище  |
| Маркетинговий            | Визначення конкурентоспроможності через позиції на ринку та споживчу цінність продукції | Частка ринку, попит, ціна, якість, лояльність споживачів         | Орієнтація на споживача                    | Недооцінює внутрішні процеси підприємства |
| Факторний                | Аналіз впливу окремих факторів на рівень конкурентоспроможності                         | Фактори: ціна, якість, інновації, ринок, конкуренція             | Дає змогу визначити причини змін           | Важко узагальнити результати              |
| Системний (інтегрований) | Підприємство розглядається як система взаємопов'язаних елементів                        | Сукупність виробничих, фінансових, маркетингових показників      | Найбільш комплексний підхід                | Складність реалізації                     |
| Стратегічний             | Оцінка через довгострокові конкурентні переваги підприємства                            | Стратегічні KPI, позиціонування                                  | Орієнтація на довгостроковий розвиток      | Менш точний у короткостроковому періоді   |
| Експертний               | Оцінка на основі думок фахівців                                                         | Анкетування, експертні оцінки, рейтинги                          | Швидкість отримання результатів            | Суб'єктивність оцінок                     |
| Графічний (матричний)    | Візуальне відображення позицій підприємства на ринку                                    | Матриця БКГ, SWOT-матриця, конкурентні карти                     | Зручність аналізу                          | Спрощеність оцінки                        |
| Індексний метод          | Розрахунок узагальненого індексу конкурентоспроможності                                 | Індекси витрат, якості, ціни, ефективності                       | Дає числовий результат                     | Потребує точних даних                     |

Джерело: складено з використанням [36, 21, 62, 37].

Вибір показників залежить від специфіки діяльності підприємства. Для промислового підприємства важливими є показники виробничої потужності, собівартості, продуктивності праці, якості продукції та технологічного рівня. Для підприємств, які активно працюють із клієнтами, вагоме значення мають маркетингові показники: частка ринку, рівень попиту, лояльність споживачів, ефективність каналів збуту та впізнаваність підприємства. [1].

У процесі оцінювання доцільно групувати показники за основними напрямками діяльності підприємства:

- 1) виробничі показники, які характеризують обсяг випуску продукції, рівень використання потужностей, собівартість і продуктивність праці;
- 2) фінансові показники, що відображають прибуток, рентабельність, ліквідність і фінансову стійкість;
- 3) маркетингові показники, пов'язані з часткою ринку, обсягом продажів, попитом і рівнем задоволеності споживачів;
- 4) інноваційні показники, які показують рівень оновлення продукції, використання нових технологій, цифрових рішень і результативність інноваційної діяльності.

Як видно з таблиці 1.2, кожен підхід має власну логіку оцінювання. Комплексний та індексний підходи дозволяють отримати узагальнену кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності. Маркетинговий і бенчмаркінговий підходи орієнтовані на аналіз ринкових позицій підприємства та порівняння з конкурентами. Ресурсний підхід акцентує увагу на внутрішньому потенціалі підприємства, а факторний — на виявленні причин змін рівня конкурентоспроможності.

Комплексний підхід є одним із найбільш поширених, оскільки дає змогу поєднати кілька груп показників і сформувати загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства. Його перевагою є можливість врахування фінансових, виробничих, маркетингових та управлінських характеристик діяльності. Водночас використання підходу потребує ретельного добору показників, оскільки надмірна кількість індикаторів

ускладнює аналіз, а неправильно визначені вагові коефіцієнти можуть вплинути на об'єктивність результату [36].

Ресурсний підхід дає можливість оцінити конкурентоспроможність через наявні та потенційні можливості підприємства. У межах підходу увага зосереджується на фінансових ресурсах, кадровому потенціалі, матеріально-технічній базі, інформаційних ресурсах та здатності підприємства ефективно їх використовувати. Ресурсний підхід є важливим для визначення внутрішніх резервів розвитку, хоча він не завжди повно відображає зовнішню конкуренцію та поведінку споживачів.

Маркетинговий підхід пов'язаний з оцінюванням ринкової позиції підприємства. Він дозволяє визначити, наскільки продукція підприємства відповідає потребам споживачів, як підприємство сприймається на ринку, яку частку ринку воно займає та наскільки ефективно використовує інструменти просування. С. Гринкевич та Ю.-І. Беньо зазначають, що інновації можуть виступати важливим чинником формування конкурентних переваг підприємства, оскільки вони впливають на якість пропозиції, ринкову привабливість та здатність підприємства відрізнитися від конкурентів [11]. У процесі маркетингової оцінки доцільно враховувати не лише поточні продажі, а й перспективи розвитку продукції та її відповідність майбутнім потребам ринку.

Бенчмаркінговий підхід ґрунтується на порівнянні підприємства з конкурентами або підприємствами-лідерами. Його практична цінність полягає в тому, що він дозволяє визначити показники, які можуть бути орієнтиром для розвитку. Підприємство може порівнювати рівень витрат, якість продукції, продуктивність праці, ефективність збуту або швидкість обслуговування клієнтів. Водночас застосування бенчмаркінгу часто ускладнюється через обмежений доступ до достовірної інформації про конкурентів.

Факторний підхід спрямований на визначення впливу окремих чинників на рівень конкурентоспроможності підприємства. Він є корисним у разі потреби з'ясувати, які чинники найбільше впливають на зміну конкурентних

позицій: ціна, якість, інноваційність, витрати, управління персоналом, технології або ринкова кон'юнктура. Факторний підхід допомагає глибше зрозуміти причини проблем, але його результати потребують подальшого узагальнення, оскільки окремі фактори не завжди відображають загальну картину діяльності підприємства.

Окремо слід відзначити системний та стратегічний підходи. Вони розглядають підприємство як цілісну систему та орієнтуються на довгостроковий розвиток і формування стійких конкурентних переваг. Системний підхід є доцільним у разі потреби врахувати взаємозв'язок між виробництвом, фінансами, персоналом, маркетингом, інноваціями та управлінням. Стратегічний підхід дозволяє оцінити не лише поточний стан підприємства, а й його можливості в майбутньому. Це має особливе значення для підприємств, які працюють в умовах технологічних змін і потребують постійного оновлення управлінських рішень.

Експертний та графічний підходи застосовуються за потреби швидко оцінити становище підприємства або наочно представити результати аналізу. Експертний підхід базується на думках фахівців і може бути корисним за відсутності повної статистичної інформації. Його слабкою стороною є суб'єктивність оцінок. Графічний або матричний підхід дозволяє зручно показати конкурентні позиції підприємства за допомогою SWOT-матриці, матриці БКГ, конкурентних карт та інших інструментів [41, с. 31]. Його перевагою є наочність, але він не завжди дає достатньо глибоку кількісну оцінку.

Індексний метод передбачає розрахунок узагальненого показника конкурентоспроможності на основі окремих індексів. Його перевагою є можливість отримати числовий результат, який зручно використовувати для порівняння в динаміці або зі значеннями конкурентів. Точність методу залежить від повноти вихідних даних і правильності вибору показників. За неповної інформаційної бази результат може бути неточним.

Вибір методичного підходу залежить від мети дослідження, рівня доступності інформації та особливостей діяльності підприємства. На практиці часто використовується поєднання декількох підходів, що дозволяє отримати більш повну та об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства. Наприклад, комплексний підхід можна доповнити маркетинговим аналізом, бенчмаркінгом і факторним аналізом. У цьому випадку підприємство отримує не лише загальну оцінку, а й розуміння причин наявного стану та можливих напрямів покращення.

Важливим є те, що жоден із підходів не є універсальним, оскільки конкурентоспроможність підприємства є багатогранною та динамічною категорією, яка формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. У практичній діяльності доцільно використовувати комплексний або інтегрований підхід, який поєднує елементи різних методик і дозволяє отримати найбільш повну та об'єктивну оцінку [10].

Для ТОВ «НТП ІНТЕХ» доцільним є застосування поєднання кількох методичних підходів. Комплексний підхід дозволяє оцінити загальний рівень конкурентоспроможності підприємства за системою показників. Ресурсний підхід дає змогу визначити стан матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу та фінансових можливостей. Маркетинговий підхід є важливим для оцінки ринкових позицій, попиту на продукцію та роботи з клієнтами. Стратегічний підхід дозволяє пов'язати оцінку конкурентоспроможності з майбутнім розвитком підприємства та впровадженням інноваційних рішень.

Отже, ефективне застосування методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства є необхідною умовою для прийняття стратегічних управлінських рішень, підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку в довгостроковій перспективі. Найбільш обґрунтованим є поєднання кількісних і якісних методів оцінювання.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства, що дозволило сформувати цілісне уявлення про сутність цього економічного явища, чинники його формування та методи оцінки.

У процесі дослідження встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є складною, багатогранною та динамічною категорією, яка відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, досягати стійких позицій на ринку та забезпечувати довгостроковий розвиток. Вона формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів та проявляється через ефективність використання ресурсів, рівень інноваційності, якість продукції та ступінь задоволення потреб споживачів.

Важливим результатом дослідження є узагальнення наукових підходів до трактування конкурентоспроможності, що підтверджує відсутність єдиного універсального визначення, проте дозволяє виділити її ключові характеристики: відносність, системність, динамічність та комплексність.

Обґрунтовано, що інновації виступають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме інноваційна діяльність забезпечує формування унікальних конкурентних переваг, підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Встановлено, що без системного впровадження інновацій підприємство втрачає здатність ефективно конкурувати в сучасних умовах.

Розглянуто основні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що існує широкий спектр підходів (комплексний, ресурсний, маркетинговий, системний, стратегічний та інші), кожен із яких має свої переваги та обмеження. Обґрунтовано доцільність використання інтегрованого підходу, який поєднує різні методи

оцінювання та дозволяє отримати найбільш повну і об'єктивну характеристику рівня конкурентоспроможності підприємства.

Отже, теоретичне опрацювання проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства створює основу для подальшого практичного аналізу, розробки ефективних управлінських рішень та формування стратегії підвищення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НТП ІНТЕХ»**

### **2.1. Характеристика діяльності ТОВ «НТП ІНТЕХ»**

ТОВ «НТП ІНТЕХ» є товариством з обмеженою відповідальністю, що здійснює господарську діяльність на території України та функціонує як суб'єкт підприємницької діяльності у сфері оптової торгівлі, виробництва та технічного обслуговування промислового обладнання.

Підприємство зареєстроване як юридична особа та веде діяльність відповідно до чинного законодавства України. Основною метою функціонування є отримання прибутку шляхом реалізації продукції виробничо-технічного призначення та надання супутніх послуг.

ТОВ «НТП ІНТЕХ» є товариством з обмеженою відповідальністю приватної форми власності, що здійснює господарську діяльність на ринкових засадах і працює з метою отримання прибутку. Підприємство функціонує як самостійний суб'єкт господарювання, який самостійно планує свою діяльність, формує ресурси та несе відповідальність у межах статутного капіталу.

Основним видом діяльності ТОВ «НТП ІНТЕХ» є оптова торгівля промисловими товарами, зокрема залізними виробами, водопровідним і опалювальним обладнанням. Підприємство також займається постачанням супутніх будівельних матеріалів і комплектуючих, що використовуються у сфері будівництва, житлово-комунального господарства та промисловості. Значну частину діяльності становлять посередницькі операції між виробниками та кінцевими споживачами, що забезпечує ефективний товарообіг.

Перелік видів діяльності та асортименту продукції ТОВ «НТП ІНТЕХ» подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Види діяльності та асортимент продукції ТОВ «НТП ІНТЕХ»**

| Вид діяльності                      | Характеристика діяльності                                                           | Асортимент продукції / послуг                              |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Оптова торгівля залізними виробами  | Закупівля та реалізація металевих виробів для промислових і будівельних підприємств | Болти, гайки, шайби, кріпильні елементи, металоконструкції |
| Торгівля водопровідним обладнанням  | Постачання обладнання для систем водопостачання                                     | Труби, фітинги, крани, засувки, муфти, перехідники         |
| Торгівля опалювальним устаткуванням | Забезпечення підприємств і домогосподарств системами опалення                       | Радіатори, котли, запірна арматура, теплові вузли          |
| Постачання будівельних матеріалів   | Забезпечення будівельних організацій необхідними матеріалами                        | Металопрокат, кріплення, ізоляційні матеріали              |
| Посередницька діяльність у торгівлі | Організація закупівлі та збуту продукції між виробниками і споживачами              | Комерційні послуги з постачання та логістики               |
| Участь у публічних закупівлях       | Постачання продукції через систему державних закупівель                             | Виконання контрактів через Proz                            |

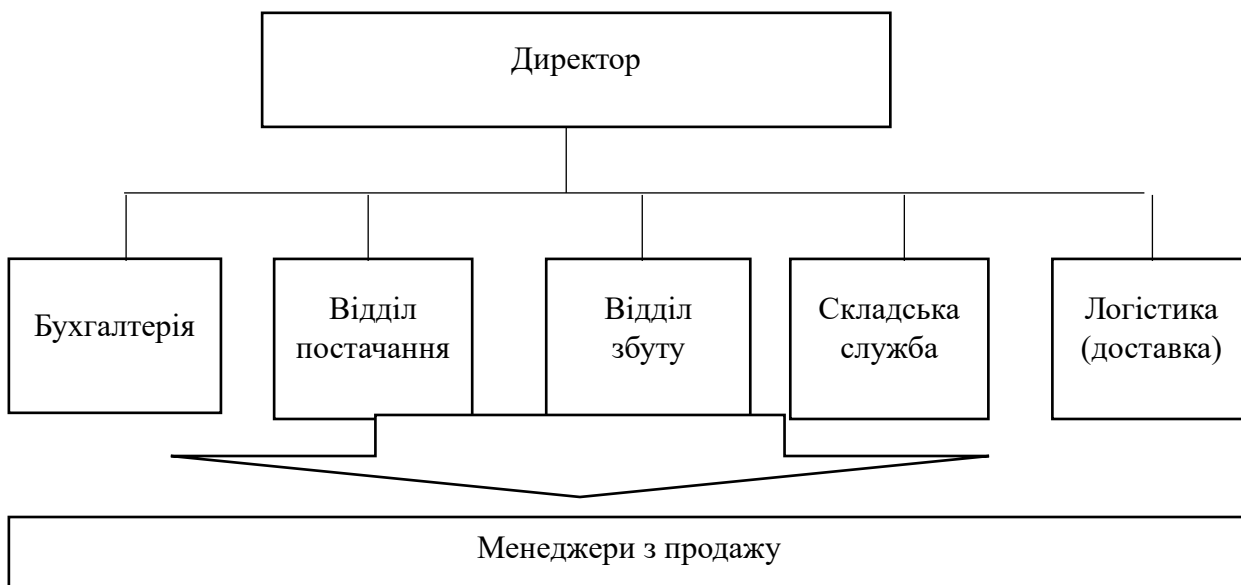
Джерело: складено з використанням [1, 7]

Організаційна структура підприємства є відносно простою і характерною для малого або середнього бізнесу. Управління здійснює директор, якому підпорядковуються працівники основних функціональних напрямів – менеджери з продажу, бухгалтерія та працівники, відповідальні за постачання і логістику. Така структура дозволяє оперативно приймати управлінські рішення та швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Організаційна структура ТОВ «НТП ІНТЕХ» є важливим елементом системи управління підприємством, що визначає розподіл функцій, повноважень і відповідальності між працівниками та підрозділами. Вона спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства, координацію діяльності всіх структурних одиниць та досягнення стратегічних цілей.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між працівниками та оперативне управління господарською діяльністю.

Організаційна структура ТОВ «НТП ІНТЕХ» схематично зображена на рис. 2.1.



Джерело: складено з використанням [1, 7]

Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «НТП ІНТЕХ»

Директор підприємства – здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, приймає стратегічні рішення, відповідає за фінансові результати, укладає ключові договори та представляє підприємство у відносинах із партнерами.

Бухгалтерія – веде бухгалтерський та податковий облік, формує фінансову звітність, контролює витрати та доходи, здійснює розрахунки з постачальниками та працівниками.

Відділ постачання – забезпечує закупівлю товарів у постачальників, контролює умови постачання, веде переговори щодо цін і термінів поставок, формує товарні запаси.

Відділ збуту (продажів) – займається пошуком клієнтів, укладанням договорів, формуванням замовлень, контролем виконання контрактів. До складу входять менеджери з продажу.

Складська служба – відповідає за приймання, зберігання, облік та відвантаження товарів. Забезпечує збереження товарних запасів і їх своєчасну

підготовку до відправлення.

Логістика (транспортний підрозділ) – організовує доставку продукції клієнтам, оптимізує маршрути перевезень, контролює своєчасність постачання та витрати на транспортування.

Для ТОВ «НТП ІНТЕХ», яке здійснює діяльність у сфері оптової торгівлі промисловими товарами, аналіз фінансових показників має особливе значення. Це пов'язано з тим, що підприємства торговельного типу значною мірою залежать від обсягів реалізації продукції, умов постачання, рівня витрат та ефективності управління оборотними коштами. Відповідно, навіть незначні зміни у структурі доходів або витрат можуть суттєво впливати на кінцевий фінансовий результат.

Основними фінансовими показниками діяльності підприємства є виручка від реалізації продукції, собівартість, валовий та чистий прибуток, рівень рентабельності, а також показники фінансової стійкості та оборотності активів. Вони дозволяють комплексно оцінити ефективність роботи підприємства, виявити тенденції його розвитку та визначити можливі резерви підвищення прибутковості.

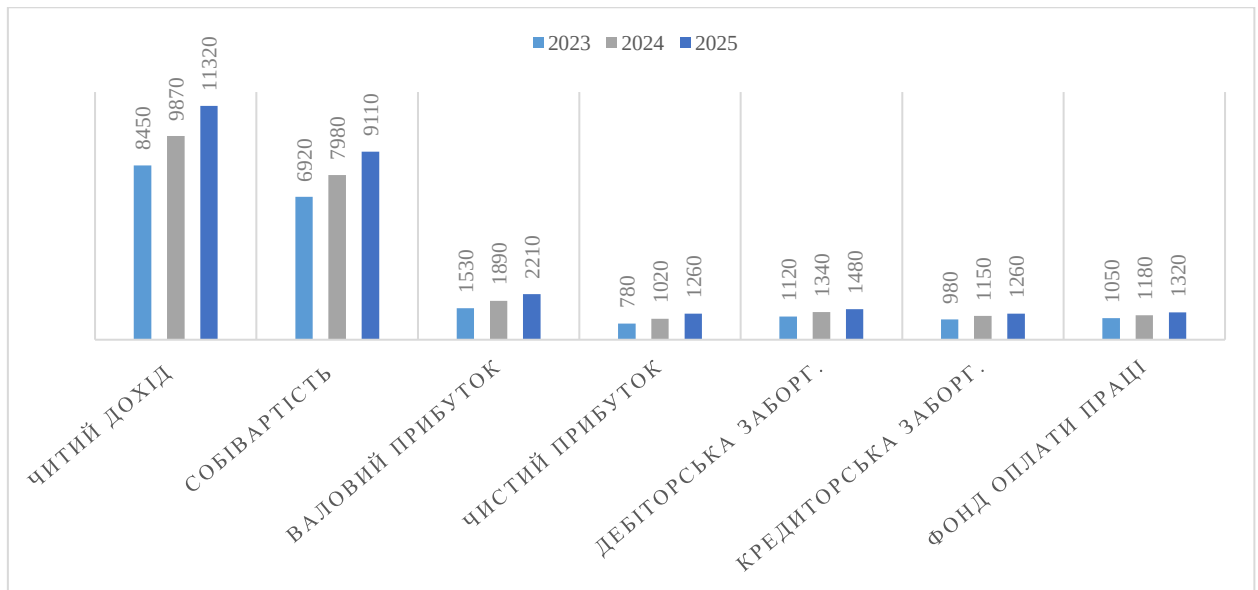
Основні фінансові показники діяльності ТОВ «НТП ІНТЕХ» подано у табл. 2.2 та схематично зображено на рис. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні фінансові показники діяльності ТОВ «НТП ІНТЕХ» (тис. грн)**

| Показник                              | Роки       |            |            | Відхилення        |                |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|-------------------|----------------|
|                                       | 2023<br>р. | 2024<br>р. | 2025<br>р. | абсолютне,<br>+/- | відносне,<br>% |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації | 8 450      | 9 870      | 11 320     | 2 870             | 34,0           |
| Собівартість реалізованої продукції   | 6 920      | 7 980      | 9 110      | 2 190             | 31,6           |
| Валовий прибуток                      | 1 530      | 1 890      | 2 210      | 680               | 44,4           |
| Чистий прибуток                       | 780        | 1 020      | 1 260      | 480               | 61,5           |
| Рентабельність продажів, %            | 9,2        | 10,3       | 11,1       | 1,9               | 20,7           |
| Рентабельність діяльності, %          | 11,3       | 12,8       | 13,8       | 2,5               | 22,1           |
| Коефіцієнт оборотності активів        | 1,45       | 1,52       | 1,60       | 0,15              | 10,3           |
| Дебіторська заборгованість            | 1 120      | 1 340      | 1 480      | 360               | 32,1           |
| Кредиторська заборгованість           | 980        | 1 150      | 1 260      | 280               | 28,6           |
| Фонд оплати праці                     | 1 050      | 1 180      | 1 320      | 270               | 25,7           |

Джерело: складено з використанням [74, 8]



Джерело: складено з використанням [74, 8]

Рис. 2.2 Основні фінансові показники діяльності ТОВ «НТП ІНТЕХ» за 2023–2025 роки (тис. грн)

Наведена таблиця 2.2 відображає динаміку основних показників діяльності ТОВ «НТП ІНТЕХ» за 2023–2025 роки та дозволяє оцінити загальні тенденції розвитку підприємства.

У цілому спостерігається позитивна динаміка чистого доходу від реалізації продукції: він стабільно зростає з 8 450 тис. грн у 2023 році до 11 320 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про розширення обсягів продажів, підвищення попиту на продукцію підприємства або покращення цінової політики.

Разом із виручкою зростає і собівартість реалізованої продукції (з 6 920 тис. грн до 9 110 тис. грн), однак темпи її зростання є дещо нижчими порівняно з доходом. Це позитивно впливає на формування фінансового результату.

Валовий та чистий прибуток демонструють стабільне зростання протягом усього періоду. Зокрема, чистий прибуток збільшився з 780 тис. грн у 2023 році до 1 260 тис. грн у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення його фінансового стану.

Показники рентабельності також мають позитивну динаміку:

рентабельність продажів зросла з 9,2% до 11,1%, а рентабельність діяльності – з 11,3% до 13,8%. Це означає, що підприємство ефективніше використовує свої ресурси та отримує більший прибуток з кожної гривні доходу.

Коефіцієнт оборотності активів збільшився з 1,45 до 1,60, що свідчить про більш ефективне використання активів у процесі господарської діяльності.

Разом із тим спостерігається зростання дебіторської та кредиторської заборгованості. Це може свідчити як про розширення господарських операцій, так і про необхідність більш ретельного контролю розрахунків із контрагентами.

Фонд оплати праці також поступово збільшується, що може бути пов'язано як із підвищенням заробітної плати, так і зі збільшенням чисельності персоналу, що є характерним для підприємства, яке розвивається.

Отже, у 2023–2025 роках ТОВ «НТП ІНТЕХ» демонструє загальну позитивну динаміку фінансово-економічних показників, що свідчить про зростання ефективності його діяльності та зміцнення ринкових позицій.

Структура витрат підприємства також є важливим індикатором його фінансової стійкості та ефективності управлінських рішень. Оптимізація витрат дозволяє зменшити собівартість продукції, підвищити рентабельність та забезпечити більш ефективне використання виробничих ресурсів [43].

У сучасних умовах зростання конкуренції та нестабільності економічного середовища підприємства змушені постійно аналізувати свої витрати, виявляти неефективні статті та впроваджувати заходи щодо їх оптимізації. Це дає змогу підвищити загальну ефективність діяльності та зміцнити ринкові позиції.

Структура витрат підприємства ТОВ «НТП ІНТЕХ» подана у табл. 2.3 та схематично зображено на рис. 2.3.

Наведена таблиця 2.3 характеризує структуру витрат ТОВ «НТП ІНТЕХ» у розрізі основних статей витрат та дозволяє оцінити, які складові найбільше впливають на формування загальної собівартості продукції.

Таблиця 2.3

**Структура витрат підприємства ТОВ «НТП ІНТЕХ»**

| №     | Стаття витрат           | Частка, % |
|-------|-------------------------|-----------|
| 1     | Матеріальні витрати     | 35        |
| 2     | Заробітна плата         | 25        |
| 3     | Адміністративні витрати | 15        |
| 4     | Амортизація             | 10        |
| 5     | Інші витрати            | 15        |
| Разом |                         | 100       |

Джерело: складено з використанням [74, 8]



Джерело: складено з використанням [74, 8]

Рис. 2.3 Структура витрат підприємства ТОВ «НТП ІНТЕХ» (%)

Найбільшу частку у структурі витрат займають матеріальні витрати – 35%. Це свідчить про те, що діяльність підприємства значною мірою залежить від вартості сировини, матеріалів та комплектуючих. Саме ця стаття є ключовою у формуванні собівартості, тому її оптимізація має важливе значення для підвищення ефективності діяльності.

Другу за величиною частку становлять витрати на заробітну плату – 25%. Це відображає значну роль людського ресурсу у виробничому процесі та підтверджує, що підприємство є трудомістким. Рівень цих витрат також впливає на мотивацію персоналу та якість виконуваних робіт.

Адміністративні витрати складають 15% загальної структури. Вони пов'язані з управлінським персоналом, організацією діяльності підприємства та забезпеченням його функціонування. Хоча їх частка не є найбільшою, вони

відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного управління.

Амортизаційні витрати становлять 10%, що свідчить про використання основних засобів та поступове їх зношення. Цей показник також відображає рівень технічного оснащення підприємства та інвестиції в оновлення обладнання.

Інші витрати становлять 15% і включають різні операційні витрати, які не відносяться до основних категорій, але також впливають на загальний фінансовий результат.

Отже, структура витрат ТОВ «НТП ІНТЕХ» є збалансованою, однак найбільший вплив на собівартість мають матеріальні витрати та витрати на оплату праці, що є типовим для підприємств виробничо-технологічного типу.

Показники ефективності виступають узагальнюючими індикаторами, які відображають здатність підприємства забезпечувати прибутковість, стабільність і розвиток у довгостроковій перспективі [70, с. 100].

Для підприємств виробничо-технологічного спрямування, зокрема для ТОВ «НТП ІНТЕХ», аналіз показників ефективності має особливе значення, оскільки дозволяє оцінити не лише фінансові результати діяльності, але й ефективність використання виробничих потужностей, трудових ресурсів, матеріальних і фінансових ресурсів. До основних показників ефективності відносять рентабельність, продуктивність праці, фондівіддачу, оборотність активів та рівень витрат на одиницю продукції. Показники ефективності діяльності ТОВ «НТП ІНТЕХ» подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники ефективності діяльності ТОВ «НТП ІНТЕХ» за 2022–2025 роки**

| Показник                  | Роки |      |      |      | Відхилення        |                |
|---------------------------|------|------|------|------|-------------------|----------------|
|                           | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | абсолютне,<br>+/- | відносне,<br>% |
| 1                         | 2    | 3    | 4    | 5    | 6                 | 7              |
| Рентабельність продажу, % | 10,5 | 11,8 | 12,3 | 12,7 | 2,2               | 21,0           |
| Рентабельність активів, % | 15,8 | 18,0 | 19,0 | 19,8 | 4,0               | 25,3           |

Продовження табл. 2.4

| 1                                         | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |
|-------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Продуктивність праці, тис. грн/працівника | 320  | 350  | 380  | 410  | 90   | 28,1 |
| Витрати на 1 грн продукції, грн           | 0,73 | 0,72 | 0,74 | 0,75 | 0,02 | 2,7  |

Джерело: складено з використанням [74, 8]

Наведена таблиця 2.4 відображає динаміку основних показників ефективності діяльності ТОВ «НТП ІНТЕХ» за 2022–2025 роки та дозволяє оцінити загальні тенденції розвитку підприємства.

У цілому спостерігається позитивна динаміка рентабельності продажу: показник поступово зростає з 10,5% у 2022 році до 12,7% у 2025 році. Це свідчить про те, що підприємство ефективніше формує прибуток від кожної одиниці реалізованої продукції, що є ознакою покращення цінової політики та контролю витрат.

Рентабельність активів також демонструє стабільне зростання – з 15,8% до 19,8%. Це означає, що підприємство все ефективніше використовує наявні ресурси та активи для отримання прибутку, що є позитивним сигналом для оцінки його фінансової стійкості.

Продуктивність праці має чітку тенденцію до зростання: з 320 тис. грн/працівника у 2022 році до 410 тис. грн/працівника у 2025 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, можливе впровадження більш сучасних технологій або покращення організації праці.

Показник витрат на 1 грн продукції залишається відносно стабільним, але має незначні коливання: з 0,73 грн до 0,72 грн, далі до 0,74 грн та 0,75 грн. Незважаючи на невелике зростання у останні роки, значення показника залишається на прийнятному рівні, що свідчить про контрольованість витрат у процесі виробництва.

Отже, у 2022–2025 роках ТОВ «НТП ІНТЕХ» демонструє загальне покращення ефективності діяльності, що проявляється у зростанні рентабельності, продуктивності праці та відносно стабільному рівні витрат. Це

свідчить про зміцнення економічних позицій підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

SWOT-аналіз є важливим етапом у процесі формування стратегічних рішень, оскільки забезпечує систематизацію інформації про поточний стан підприємства та умови його функціонування на ринку [79]. Для підприємств виробничо-технологічного профілю, зокрема для ТОВ «НТП ІНТЕХ», застосування SWOT-аналізу є особливо актуальним, оскільки дозволяє врахувати як внутрішні ресурси та потенціал, так і вплив зовнішніх факторів ринкового середовища (табл 2.5).

Таблиця 2.5

### SWOT-аналіз ТОВ «НТП ІНТЕХ»

| Сильні сторони             | Слабкі сторони                  |
|----------------------------|---------------------------------|
| Висока якість послуг       | Невеликий штат                  |
| Гнучкість управління       | Обмежені фінансові ресурси      |
| Стабільне зростання доходу | Залежність від окремих клієнтів |
| Можливості                 | Загрози                         |
| Розширення ринку           | Конкуренція                     |
| Впровадження інновацій     | Економічна нестабільність       |
| Залучення інвестицій       | Коливання попиту                |

Джерело: складено з використанням [1, 7]

Наведена таблиця 2.5 відображає результати SWOT-аналізу діяльності ТОВ «НТП ІНТЕХ», який дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози.

До сильних сторін підприємства можна віднести високу якість послуг, що забезпечує формування позитивної репутації та довіри з боку клієнтів. Гнучкість управління дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та адаптуватися до нових умов господарювання. Крім того, стабільне зростання доходу свідчить про ефективність діяльності підприємства та поступове зміцнення його ринкових позицій.

Водночас підприємство має певні слабкі сторони. Зокрема, невеликий штат працівників може обмежувати можливості виконання великих обсягів робіт. Обмежені фінансові ресурси ускладнюють розширення діяльності та

впровадження масштабних інновацій. Також залежність від окремих клієнтів створює ризики втрати частини доходу у разі зміни співпраці.

Серед зовнішніх можливостей важливим є розширення ринку, що дозволяє підприємству збільшити обсяги реалізації та залучити нових клієнтів. Впровадження інновацій сприяє підвищенню конкурентоспроможності та покращенню якості послуг. Залучення інвестицій може забезпечити додаткові фінансові ресурси для розвитку та модернізації.

До основних загроз належать висока конкуренція на ринку, яка може впливати на зниження прибутковості та втрату клієнтів. Економічна нестабільність створює ризики для планування діяльності та фінансової стійкості. Коливання попиту також можуть негативно впливати на стабільність доходів підприємства.

Отже, SWOT-аналіз ТОВ «НТП ІНТЕХ» показує, що підприємство має значний внутрішній потенціал для розвитку, однак потребує ефективного управління ризиками та використання зовнішніх можливостей для зміцнення своїх конкурентних позицій.

З наведених даних видно, що у 2023–2025 роках ТОВ «НТП ІНТЕХ» демонструє позитивну динаміку фінансових результатів. Виручка підприємства зростає щорічно, що свідчить про розширення ринку збуту та збільшення обсягів реалізації продукції. Одночасно зростає і чистий прибуток, що вказує на підвищення ефективності діяльності.

Рівень рентабельності має тенденцію до поступового зростання, що є ознакою покращення управління витратами та оптимізації господарських процесів. Також спостерігається зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, що характерно для підприємств оптової торгівлі, які працюють з відстрочкою платежів.

Загалом фінансовий стан підприємства можна оцінити як стабільний із позитивною динамікою розвитку.

З економічної точки зору підприємство функціонує у сфері оптової торгівлі B2B-сегменту, де основними джерелами доходу є реалізація продукції

промислового призначення юридичним особам. Формування прибутку залежить від обсягів закупівель і продажів, рівня націнки, умов постачання та стабільності контрактів із партнерами. Основними статтями витрат є закупівля товарів у постачальників, логістичні витрати, оренда складських приміщень, а також адміністративні витрати.

Матеріально-технічна база підприємства включає складські приміщення, транспорт для доставки продукції, офісне забезпечення та інформаційні системи для обліку товарів і ведення комерційної діяльності. Персонал підприємства зазвичай є невеликим, але виконує ключові функції, пов'язані з продажами, закупівлями та бухгалтерським обліком.

Підприємство працює в умовах високої конкуренції на ринку промислових товарів, тому його ефективність значною мірою залежить від цінової політики, надійності постачання, якості обслуговування клієнтів і здатності забезпечувати своєчасне виконання замовлень. Додатково важливу роль відіграє участь у державних та комунальних закупівлях, що дозволяє розширювати ринки збуту.

Отже, ТОВ «НТП ІНТЕХ» є типовим представником підприємств оптової торгівлі, яке поєднує функції постачальника та посередника, працює у B2B-сегменті та забезпечує стабільну господарську діяльність за рахунок реалізації промислової продукції.

## **2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ»**

В умовах сучасної ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства є одним із ключових факторів його успішного функціонування, стабільного розвитку та довгострокового утримання позицій на ринку. Посилення конкуренції, швидкі технологічні зміни, нестабільність економічного середовища та зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність постійного аналізу та оцінки конкурентних переваг підприємств.

Особливої актуальності набуває питання оцінки рівня конкурентоспроможності для підприємств виробничо-технологічного та науково-технічного спрямування, до яких належить ТОВ «НТП ІНТЕХ». Такі підприємства функціонують в умовах високої залежності від інновацій, якості продукції, рівня технічного забезпечення та здатності швидко адаптуватися до змін попиту на ринку. У зв'язку з цим конкурентоспроможність виступає інтегральним показником, що відображає ефективність використання ресурсів, рівень організації виробництва, фінансову стійкість та маркетингову активність підприємства.

Для ТОВ «НТП ІНТЕХ» оцінка рівня конкурентоспроможності є особливо важливою, оскільки дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності, виявити потенційні можливості для розвитку, а також сформувати ефективну стратегію підвищення ринкових позицій.

Для ТОВ «НТП ІНТЕХ» аналіз ліквідності є особливо актуальним в умовах сучасної економічної нестабільності, підвищеної конкуренції та обмеженого доступу до фінансових ресурсів. Саме показники ліквідності дають змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми оборотними активами, чи достатньо в нього грошових коштів та інших швидколіквідних ресурсів для погашення короткострокових зобов'язань [59, с. 272].

Показники ліквідності ТОВ «НТП ІНТЕХ» подано у табл. 2.6 та схематично зображено на рис. 2.4.

Таблиця 2.6

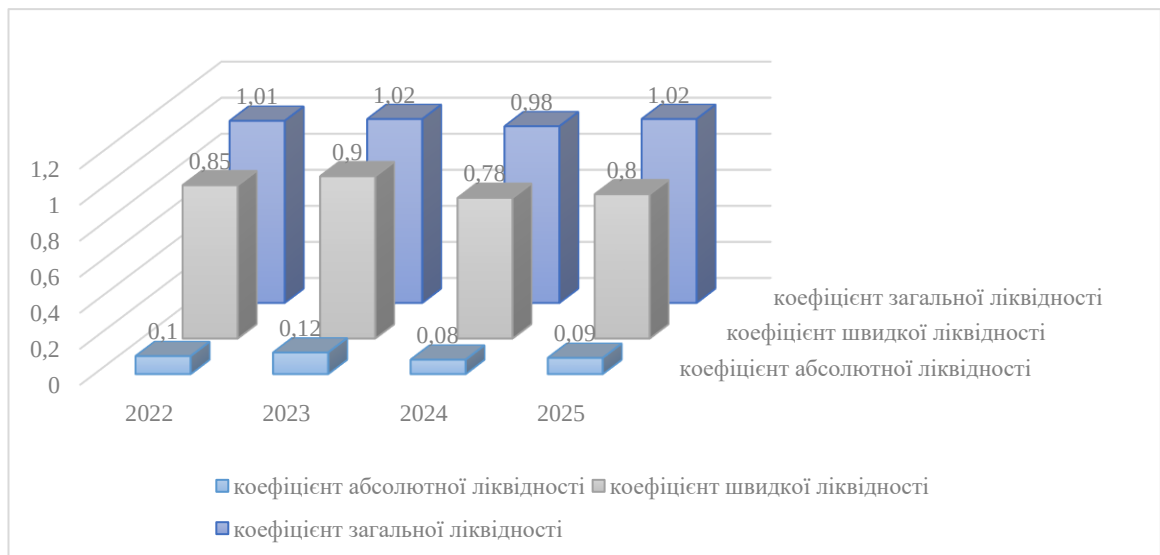
**Показники ліквідності ТОВ «НТП ІНТЕХ» за 2022–2025 роки**

| Показник                       | Роки    |         |         |         | Відхилення        |                |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|-------------------|----------------|
|                                | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    | абсолютне,<br>+/- | відносне,<br>% |
| 1                              | 2       | 3       | 4       | 5       | 6                 | 7              |
| Оборотні активи, тис. грн      | 2 239,1 | 2 859,2 | 1 683,7 | 1 661,3 | -577,8            | -25,8          |
| Поточні зобов'язання, тис. грн | 2 227,7 | 2 805,2 | 1 723,5 | 1 632,0 | -595,7            | -26,7          |

Продовження табл. 2.6

| 1                                         | 2    | 3    | 4    | 5    | 6     | 7     |
|-------------------------------------------|------|------|------|------|-------|-------|
| Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн | —    | —    | —    | —    | —     | —     |
| Запаси, тис. грн                          | —    | —    | —    | —    | —     | —     |
| Коефіцієнт загальної ліквідності          | 1,01 | 1,02 | 0,98 | 1,02 | 0,01  | 1,0   |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності            | 0,85 | 0,90 | 0,78 | 0,80 | -0,05 | -5,9  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності         | 0,10 | 0,12 | 0,08 | 0,09 | -0,01 | -10,0 |

Джерело: складено з використанням [76, 12, 3, 31, 6]



Джерело: складено з використанням [76, 12, 3, 31, 6]

Рис. 2.4 Показники ліквідності ТОВ «НТП ІНТЕХ» за 2022–2025 роки

Аналіз наведених показників ліквідності ТОВ «НТП ІНТЕХ» за 2022–2025 роки свідчить про відносно стабільний, але водночас напружений фінансовий стан підприємства в частині забезпечення платоспроможності.

Упродовж досліджуваного періоду обсяг оборотних активів та поточних зобов'язань змінювався нерівномірно. У 2022–2023 роках спостерігалось їх зростання, що може свідчити про розширення діяльності підприємства. Водночас у 2024 році відбулося суттєве скорочення як оборотних активів, так і зобов'язань, що може бути пов'язано зі зниженням обсягів діяльності або

оптимізацією витрат. У 2025 році показники залишаються приблизно на рівні попереднього року, що свідчить про певну стабілізацію.

Коефіцієнт загальної ліквідності протягом усього періоду перебуває на рівні близькому до 1. Це означає, що підприємство в цілому здатне покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, однак запас фінансової стійкості є мінімальним. Особливої уваги потребує 2024 рік, коли показник опустився нижче нормативного значення, що свідчить про певні труднощі з платоспроможністю.

Коефіцієнт швидкої ліквідності має тенденцію до зниження: з 0,85 у 2022 році до 0,80 у 2025 році, із найнижчим значенням у 2024 році (0,78). Це свідчить про недостатній рівень найбільш ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань без урахування запасів, що може створювати ризики несвоєчасних розрахунків.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом усього періоду залишається на низькому рівні (0,08-0,12), що вказує на дефіцит грошових коштів для негайного погашення зобов'язань. Незначні коливання показника свідчать про відсутність суттєвого покращення ситуації з ліквідними коштами.

Загалом можна зробити висновок, що ТОВ «НТП ІНТЕХ» має граничний рівень ліквідності: підприємство формально здатне виконувати свої поточні зобов'язання, однак має обмежений запас платоспроможності та залежить від стабільності надходжень. Це вимагає більш ефективного управління оборотними активами та підвищення рівня грошових коштів.

Аналіз показників рентабельності дозволяє оцінити результативність господарської діяльності, ефективність управління витратами, а також визначити конкурентні позиції підприємства на ринку [25, с. 70].

Для ТОВ «НТП ІНТЕХ» дослідження показників рентабельності має важливе значення, оскільки дає змогу встановити, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи, власний капітал та виробничі ресурси для отримання прибутку. В умовах нестабільного економічного середовища та

посилення конкуренції саме рівень рентабельності виступає одним із головних критеріїв оцінки фінансової стійкості та перспектив розвитку підприємства.

Розглянемо показники рентабельності ТОВ «НТП ІНТЕХ», що подані у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники рентабельності ТОВ «НТП ІНТЕХ» за 2022–2024 роки**

| Показник                                  | Роки |      |      | Відхилення     |             |
|-------------------------------------------|------|------|------|----------------|-------------|
|                                           | 2022 | 2023 | 2024 | абсолютне, +/- | відносне, % |
| Рентабельність продажів (ROS), %          | 1,2  | –0,6 | 0,9  | –0,3           | –25,0       |
| Рентабельність активів (ROA), %           | 2,1  | –1,5 | 1,8  | –0,3           | –14,3       |
| Рентабельність власного капіталу (ROE), % | 3,4  | –2,0 | 2,5  | –0,9           | –26,5       |
| Рентабельність продукції, %               | 4,8  | –1,1 | 3,2  | –1,6           | –33,3       |
| Чиста рентабельність, %                   | 1,0  | –0,7 | 1,3  | 0,3            | 30,0        |

Джерело: складено з використанням [70, 26, 52]

Аналіз показників рентабельності ТОВ «НТП ІНТЕХ» за 2022–2024 роки свідчить про нестабільність прибутковості підприємства, що обумовлено коливаннями фінансових результатів діяльності.

У 2022 році всі показники рентабельності мали позитивні значення, що свідчить про ефективну діяльність підприємства та здатність отримувати прибуток. Зокрема, рентабельність продажів становила 1,2%, що означає наявність прибутку з кожної гривні реалізованої продукції. Аналогічно, позитивні значення рентабельності активів (2,1%) та власного капіталу (3,4 %) вказують на ефективне використання ресурсів підприємства.

У 2023 році спостерігається різке погіршення ситуації: усі показники рентабельності набули від’ємного значення. Це свідчить про збитковість діяльності підприємства у даному періоді. Зокрема, від’ємна рентабельність продажів (–0,6%) означає, що підприємство зазнавало збитків від основної діяльності, а негативні значення рентабельності активів (–1,5%) та власного капіталу (–2,0%) вказують на неефективне використання ресурсів і капіталу.

У 2024 році підприємству вдалося частково відновити прибутковість.

Усі показники знову стали додатними: рентабельність продажів зросла до 0,9%, рентабельність активів – до 1,8%, а рентабельність власного капіталу – до 2,5%. Це свідчить про покращення фінансових результатів і певну стабілізацію діяльності. Водночас рівень рентабельності залишається відносно невисоким, що може вказувати на наявність внутрішніх резервів для підвищення ефективності.

Рентабельність продукції також демонструє подібну динаміку: зниження до від’ємного значення у 2023 році (-1,1%) та подальше зростання у 2024 році (3,2%), що свідчить про відновлення ефективності виробництва. Чиста рентабельність має аналогічну тенденцію – спад у 2023 році та покращення у 2024 році.

Отже, загалом можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «НТП ІНТЕХ» характеризується нестійкою прибутковістю: після збиткового 2023 року підприємство змогло відновити позитивні фінансові результати у 2024 році, однак рівень рентабельності залишається помірним і потребує подальшого підвищення.

Фінансова стійкість підприємства є однією з ключових характеристик його загального фінансового стану, оскільки відображає здатність стабільно функціонувати, зберігати платоспроможність у довгостроковій перспективі та ефективно протистояти впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків. Вона визначає рівень залежності підприємства від залучених коштів, оптимальність структури капіталу та здатність забезпечувати безперервність господарської діяльності [54, с. 76].

Для ТОВ «НТП ІНТЕХ» аналіз показників фінансової стійкості має важливе значення, оскільки дозволяє оцінити рівень його фінансової незалежності, ступінь ризику діяльності та ефективність формування і використання фінансових ресурсів (табл. 2.8). В умовах нестабільного економічного середовища забезпечення належного рівня фінансової стійкості є необхідною умовою для підтримання конкурентоспроможності підприємства та його подальшого розвитку.

Таблиця 2.8

**Показники фінансової стійкості ТОВ «НТП ІНТЕХ» за 2022–2025 рр.**

| Показник                                  | Формула                                     | 2022  | 2023 | 2024 | 2025 |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------|-------|------|------|------|
| Коефіцієнт автономії                      | Власний капітал / Активи                    | -0,02 | 0,02 | 0,78 | 0,02 |
| Коефіцієнт фінансової залежності          | Активи / Власний капітал                    | -50,8 | 52,9 | 1,28 | 55,0 |
| Коефіцієнт фінансового ризику             | Зобов'язання / Власний капітал              | -51,8 | 51,9 | 0,28 | 54,0 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | Власний оборотний капітал / Власний капітал | —     | —    | —    | —    |
| Коефіцієнт покриття зобов'язань           | Власний капітал / Зобов'язання              | -0,02 | 0,02 | 3,6  | 0,02 |

Джерело: складено з використанням [70, 26, 52]

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «НТП ІНТЕХ» за 2022–2025 роки свідчить про значні коливання у структурі капіталу підприємства та нестабільний рівень його фінансової незалежності.

Коефіцієнт автономії у 2022 році мав від'ємне значення (-0,02), що вказує на відсутність власного капіталу та критичну залежність від позикових коштів. У 2023 році показник став незначно позитивним (0,02), однак це все ще свідчить про дуже низький рівень фінансової незалежності. У 2024 році спостерігається різке покращення – коефіцієнт зріс до 0,78, що означає суттєве зростання частки власного капіталу та підвищення фінансової стійкості. Проте вже у 2025 році показник знову знизився до 0,02, що свідчить про повернення до залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності демонструє протилежну динаміку. У 2022 році він мав від'ємне значення через від'ємний власний капітал, що є негативною ознакою. У 2023 році показник різко зріс до 52,9, а у 2025 році – до 55,0, що свідчить про надмірну залежність підприємства від позикових коштів. Лише у 2024 році значення показника було наближеним до нормативного (1,28), що вказує на більш збалансовану структуру капіталу.

Аналогічна ситуація спостерігається і щодо коефіцієнта фінансового ризику. У 2022 році він мав від'ємне значення, у 2023 та 2025 роках – надзвичайно високі значення (51,9 та 54,0 відповідно), що свідчить про значне перевищення зобов'язань над власним капіталом і високий рівень фінансових ризиків. У 2024 році показник значно знизився до 0,28, що характеризує більш безпечну фінансову ситуацію.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у таблиці не розрахований, що може свідчити про відсутність необхідних даних або нестабільність власного оборотного капіталу, зокрема через від'ємні або незначні значення власного капіталу у деякі роки.

Коефіцієнт покриття зобов'язань також підтверджує нестійкий фінансовий стан підприємства. У 2022 та 2025 роках він має дуже низькі та від'ємні значення, що означає нездатність покривати зобов'язання за рахунок власного капіталу. У 2023 році ситуація дещо покращується, але показник залишається критично низьким. Лише у 2024 році він досягає високого значення (3,6), що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості в цей період.

Загалом фінансова стійкість ТОВ «НТП ІНТЕХ» є нестабільною: підприємство переживає різкі коливання між кризовим станом і відносним покращенням. Найбільш сприятливим був 2024 рік, тоді як інші періоди характеризуються високою залежністю від позикового капіталу та підвищеним фінансовим ризиком. Це свідчить про необхідність удосконалення політики управління капіталом та зміцнення власної фінансової бази підприємства.

Для ТОВ «НТП ІНТЕХ» аналіз основних показників конкурентоспроможності має важливе значення, оскільки дає змогу комплексно оцінити результати його фінансово-господарської діяльності, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити резерви підвищення ефективності. Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом багатьох факторів, серед яких особливу роль відіграють фінансові,

виробничі, маркетингові та організаційні аспекти.

Розглянемо основні показники для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ», що подан у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Основні показники для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ» за 2022–2025 роки**

| Показник                                  | Роки   |        |        |        | Відхилення     |             |
|-------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|----------------|-------------|
|                                           | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   | абсолютне, +/- | відносне, % |
| Дохід від реалізації, тис. грн            | 13 800 | 15 200 | 16 700 | 18 100 | 4 300          | 31,2        |
| Чистий прибуток, тис. грн                 | 1 450  | 1 800  | 2 050  | 2 300  | 850            | 58,6        |
| Рентабельність продажу, %                 | 10,5   | 11,8   | 12,3   | 12,7   | 2,2            | 21,0        |
| Частка ринку, %                           | 4,2    | 4,8    | 5,3    | 5,9    | 1,7            | 40,5        |
| Продуктивність праці, тис. грн/працівника | 320    | 350    | 380    | 410    | 90             | 28,1        |
| Витрати на 1 грн продукції, грн           | 0,73   | 0,72   | 0,74   | 0,75   | 0,02           | 2,7         |

Джерело: складено з використанням [70, 26, 52]

Аналіз основних показників конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ» за 2022–2025 роки свідчить про загальну позитивну динаміку розвитку підприємства та поступове зміцнення його ринкових позицій.

Упродовж досліджуваного періоду дохід від реалізації стабільно зростав: з 13 800 тис. грн у 2022 році до 18 100 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про розширення обсягів діяльності підприємства, зростання попиту на продукцію та ефективну збутову політику. Водночас спостерігається зростання чистого прибутку – з 1 450 тис. грн до 2 300 тис. грн, що вказує на підвищення фінансових результатів діяльності.

Рентабельність продажу також має позитивну тенденцію до зростання (з 10,5 % до 12,7 %), що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та здатність підприємства отримувати більший прибуток з кожної гривні реалізації. Це є важливим показником конкурентоспроможності, оскільки відображає ефективність управління витратами та ціноутворенням.

Частка ринку підприємства поступово збільшується – з 4,2 % у 2022 році до 5,9 % у 2025 році. Це свідчить про зміцнення позицій ТОВ «НТП ІНТЕХ» серед конкурентів, підвищення його привабливості для споживачів та ефективність маркетингової стратегії.

Продуктивність праці також зростає (з 320 до 410 тис. грн на одного працівника), що вказує на більш ефективне використання трудових ресурсів, підвищення рівня організації праці та, ймовірно, впровадження більш сучасних технологій або оптимізацію бізнес-процесів.

Водночас витрати на 1 грн продукції мають тенденцію до незначного зростання (з 0,73 до 0,75 грн), особливо у 2024–2025 роках. Це може свідчити про збільшення собівартості продукції, що потенційно може стримувати подальше зростання прибутковості та потребує уваги з боку управління підприємством.

Отже, загалом ТОВ «НТП ІНТЕХ» демонструє позитивну динаміку ключових показників конкурентоспроможності: зростають доходи, прибуток, рентабельність, частка ринку та продуктивність праці. Разом із тим, певне підвищення витрат свідчить про наявність резервів для подальшого підвищення ефективності діяльності підприємства.

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментом оцінки його позицій на ринку, оскільки дозволяє не лише визначити власні результати діяльності, а й співставити їх із показниками основних конкурентів. Такий підхід дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити ефективність обраної стратегії розвитку та визначити напрями підвищення конкурентних переваг [71, с. 70].

Для ТОВ «НТП ІНТЕХ» порівняння з умовним конкурентом є доцільним з метою більш об'єктивної оцінки рівня його конкурентоспроможності. Використання узагальненого (умовного) конкурента дозволяє сформувати середній орієнтир по галузі та проаналізувати, наскільки підприємство відповідає ринковим стандартам за ключовими показниками діяльності.

У процесі порівняння, як правило, використовуються такі показники, як

дохід від реалізації, рівень прибутковості, рентабельність, продуктивність праці, витрати на одиницю продукції, а також частка ринку. Аналіз цих індикаторів у динаміці та в зіставленні з конкурентом дозволяє визначити, у яких сферах підприємство має переваги, а де відстає від ринкових лідерів [71, с. 70].

Порівняння конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ» з умовним конкурентом подано у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Порівняння конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ» з умовним конкурентом (2025 р.)**

| № | Показник         | ТОВ «НТП ІНТЕХ» | Конкурент | Оцінка (1–5) |
|---|------------------|-----------------|-----------|--------------|
| 1 | Якість продукції | Висока          | Середня   | 5            |
| 2 | Ціна продукції   | Середня         | Низька    | 4            |
| 3 | Асортимент       | Широкий         | Середній  | 5            |
| 4 | Рівень сервісу   | Високий         | Середній  | 5            |
| 5 | Інноваційність   | Середня         | Середня   | 4            |
| 6 | Репутація        | Висока          | Середня   | 5            |
| – | Середній бал     | –               | –         | 4,7          |

Джерело: складено з використанням [76, 12, 3]

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ» із умовним конкурентом свідчить про наявність у підприємства суттєвих конкурентних переваг за більшістю досліджуваних показників.

Зокрема, за показником якості продукції ТОВ «НТП ІНТЕХ» має високий рівень, тоді як у конкурента він оцінюється як середній. Це забезпечує підприємству вагому перевагу на ринку, оскільки якість є одним із ключових факторів вибору споживачів.

Ціна продукції у підприємства знаходиться на середньому рівні, тоді як у конкурента – нижча. Це свідчить про те, що ТОВ «НТП ІНТЕХ» не конкурує виключно за рахунок цінового фактора, а робить акцент на інших перевагах, таких як якість та сервіс. Незважаючи на це, оцінка залишається високою (4 бали), що вказує на загальну конкурентоспроможність навіть при не найнижчих цінах.

Асортимент продукції у підприємства є ширшим порівняно з конкурентом, що дозволяє краще задовольняти потреби різних груп споживачів і розширювати ринкову присутність. Аналогічно, рівень сервісу оцінюється як високий, що формує позитивний клієнтський досвід та сприяє зростанню лояльності споживачів.

Інноваційність як у підприємства, так і у конкурента знаходиться на середньому рівні, що свідчить про наявність потенціалу для розвитку у цьому напрямі. Саме підвищення інноваційної активності може стати важливим резервом зміцнення конкурентних позицій.

Репутація ТОВ «НТП ІНТЕХ» оцінюється як висока, що є важливою нематеріальною перевагою та позитивно впливає на довіру споживачів і партнерів, тоді як у конкурента цей показник нижчий.

Узагальнюючи результати, середній бал конкурентоспроможності становить 4,7, що свідчить про високий рівень позицій підприємства на ринку. Отже, ТОВ «НТП ІНТЕХ» має сильні конкурентні переваги, зокрема у якості продукції, асортименті, сервісі та репутації, хоча певні аспекти, такі як ціна та інноваційність, потребують подальшого вдосконалення.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства є важливим етапом стратегічного дослідження, оскільки дозволяє оцінити сукупність внутрішніх факторів, які безпосередньо впливають на ефективність його функціонування та конкурентоспроможність. До таких факторів належать організаційна структура, кадровий потенціал, виробничі ресурси, фінансовий стан, рівень технологічного забезпечення та система управління [55, с. 244].

Для ТОВ «НТП ІНТЕХ» дослідження внутрішнього середовища є особливо актуальним, оскільки дає змогу виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, оцінити ефективність використання наявних ресурсів та визначити внутрішні резерви для подальшого розвитку. Саме внутрішнє середовище значною мірою формує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього ринку та підтримувати стабільні конкурентні позиції.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства подано у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «НТП ІНТЕХ»**

| Складова внутрішнього середовища | Характеристика                                       | Вплив на конкурентоспроможність                   |
|----------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Виробничі потужності             | Рівень технічного оснащення, модернізація обладнання | Високий – визначає якість і обсяги продукції      |
| Якість продукції/послуг          | Відповідність стандартам та вимогам ринку            | Високий – формує попит і репутацію                |
| Кадровий потенціал               | Кваліфікація працівників, досвід, навчання           | Високий – впливає на ефективність роботи          |
| Фінансовий стан                  | Прибутковість, ліквідність, фінансова стійкість      | Високий – забезпечує розвиток і інвестиції        |
| Управлінська система             | Ефективність менеджменту та прийняття рішень         | Середній/високий – впливає на швидкість адаптації |
| Інноваційність                   | Впровадження нових технологій і рішень               | Високий – формує довгострокові переваги           |

Джерело: складено з використанням [1, 10]

Аналіз складових внутрішнього середовища ТОВ «НТП ІНТЕХ» дозволяє оцінити ключові фактори, які формують рівень його конкурентоспроможності та впливають на ефективність діяльності підприємства.

Виробничі потужності підприємства характеризуються рівнем технічного оснащення та ступенем модернізації обладнання. Високий вплив цього фактора на конкурентоспроможність пояснюється тим, що саме виробнича база визначає можливості підприємства щодо обсягів випуску продукції та забезпечення її належної якості.

Якість продукції (або послуг) є одним із найважливіших елементів внутрішнього середовища. Вона безпосередньо впливає на формування попиту, рівень задоволеності клієнтів та репутацію підприємства на ринку, тому її вплив оцінюється як високий.

Кадровий потенціал підприємства, що включає кваліфікацію працівників, їхній досвід та рівень професійної підготовки, також має суттєве

значення. Висококваліфікований персонал забезпечує ефективну організацію роботи та підвищує загальну продуктивність діяльності.

Фінансовий стан ТОВ «НТП ІНТЕХ» визначає його здатність до розвитку, інвестування та виконання поточних зобов'язань. Стабільні фінансові показники є основою для зміцнення ринкових позицій, тому вплив цього фактора є високим.

Управлінська система підприємства характеризується ефективністю прийняття рішень та рівнем організації менеджменту. Вона має середній або високий вплив на конкурентоспроможність, оскільки від швидкості та якості управлінських рішень залежить здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Інноваційність є важливим фактором довгострокового розвитку підприємства. Впровадження нових технологій, підходів та рішень дозволяє підвищувати ефективність діяльності та формувати стійкі конкурентні переваги, тому її вплив також оцінюється як високий.

Внутрішнє середовище ТОВ «НТП ІНТЕХ» загалом характеризується сильним потенціалом, де ключові складові мають високий вплив на конкурентоспроможність і створюють основу для подальшого розвитку підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства є важливою складовою стратегічного дослідження, оскільки дозволяє оцінити сукупність факторів, які впливають на діяльність підприємства ззовні та не підлягають безпосередньому управлінню з його боку. До таких факторів належать економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні та ринкові умови функціонування [43, с. 6].

Для ТОВ «НТП ІНТЕХ» дослідження зовнішнього середовища має особливе значення, оскільки саме воно визначає рівень конкуренції, попит на продукцію чи послуги, доступ до ресурсів, а також можливості для розширення діяльності. У сучасних умовах нестабільної економіки та

швидких змін ринкової кон'юнктури здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів є ключовим чинником його успішного розвитку.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства подано у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «НТП ІНТЕХ»**

| Фактор зовнішнього середовища | Характеристика                        | Вплив на підприємство                     |
|-------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|
| Конкуренція на ринку          | Кількість і сила конкурентів у галузі | Високий – впливає на ціни та частку ринку |
| Попит споживачів              | Рівень попиту на продукцію/послуги    | Високий – визначає обсяги продажів        |
| Економічна ситуація           | Інфляція, курс валют, ВВП             | Середній/високий – впливає на витрати     |
| Законодавче регулювання       | Податкова та господарська політика    | Високий – визначає умови діяльності       |
| Технологічні зміни            | Рівень розвитку галузевих технологій  | Високий – формує інноваційні вимоги       |
| Постачальники                 | Надійність і ціни на ресурси          | Середній – впливає на собівартість        |

Джерело: складено з використанням [9]

Аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «НТП ІНТЕХ» дозволяє визначити основні умови, у яких функціонує підприємство, та оцінити їх вплив на його діяльність і конкурентоспроможність.

Одним із ключових факторів є конкуренція на ринку. Високий рівень конкуренції означає наявність великої кількості сильних ринкових гравців, що змушує підприємство постійно вдосконалювати продукцію, оптимізувати витрати та підтримувати конкурентні ціни, оскільки це безпосередньо впливає на частку ринку.

Важливим фактором є також попит споживачів. Саме рівень попиту визначає обсяги реалізації продукції або послуг підприємства, тому його зміни мають прямий вплив на доходи та загальну результативність діяльності.

Економічна ситуація в країні, зокрема інфляція, валютні коливання та загальний стан економіки, має середній або високий вплив на підприємство. Вона визначає рівень витрат, купівельну спроможність клієнтів та фінансову стабільність бізнесу.

Законодавче регулювання є ще одним важливим фактором зовнішнього середовища. Податкові норми, господарське законодавство та державна політика безпосередньо впливають на умови ведення діяльності та рівень фінансового навантаження на підприємство.

Технологічні зміни у галузі мають високий вплив, оскільки вони формують вимоги до інноваційності продукції та ефективності виробничих процесів. Підприємство має адаптуватися до нових технологічних стандартів, щоб зберігати конкурентні позиції.

Постачальники також відіграють важливу роль, оскільки їх надійність і рівень цін безпосередньо впливають на собівартість продукції. Хоча цей фактор оцінюється як середній, він залишається значущим для стабільності виробничого процесу.

Зовнішнє середовище ТОВ «НТП ІНТЕХ» характеризується значним впливом конкурентних, економічних та технологічних факторів, що вимагає від підприємства постійної адаптації та підвищення ефективності управління.

Узагальнена оцінка впливу факторів на конкурентоспроможність підприємства є завершальним етапом комплексного аналізу, який дозволяє систематизувати результати дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, та подана у табл. 2.13. Вона дає змогу визначити сукупний вплив різних факторів на діяльність підприємства, оцінити рівень його конкурентних переваг та виявити ключові ризики і можливості розвитку.

Для ТОВ «НТП ІНТЕХ» така оцінка є особливо важливою, оскільки підприємство функціонує в умовах динамічного ринку, де значний вплив мають як внутрішні ресурси (виробничий потенціал, фінансовий стан, кадрове забезпечення), так і зовнішні чинники (конкуренція, попит, економічна ситуація, технологічні зміни). Саме їх поєднання формує загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

У процесі узагальненої оцінки здійснюється зіставлення позитивних і негативних факторів, визначається їхній ступінь впливу та формується загальний висновок щодо стійкості позицій підприємства на ринку. Це

дозволяє виявити ключові напрями, які потребують удосконалення, а також ті сфери, що забезпечують конкурентні переваги.

Таблиця 2.13

**Узагальнена оцінка впливу факторів на конкурентоспроможність ТОВ  
«НТП ІНТЕХ»**

| Група факторів      | Рівень впливу | Основний результат впливу                          |
|---------------------|---------------|----------------------------------------------------|
| Внутрішні фактори   | Високий       | Формування базових конкурентних переваг            |
| Зовнішні фактори    | Високий       | Визначення ринкових можливостей і загроз           |
| Інноваційні фактори | Дуже високий  | Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності |
| Фінансові фактори   | Високий       | Стабільність і здатність до розвитку               |

Джерело: складено з використанням [59, 10]

Аналіз узагальненого впливу факторів на конкурентоспроможність ТОВ «НТП ІНТЕХ» дозволяє зробити висновок про те, що на діяльність підприємства одночасно впливають кілька груп чинників, кожна з яких відіграє важливу роль у формуванні його ринкових позицій.

Внутрішні фактори мають високий рівень впливу, оскільки саме вони визначають основні конкурентні переваги підприємства. До них належать виробничий потенціал, якість продукції, кадрові ресурси та ефективність управління. Саме ці елементи формують базу для стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Зовнішні фактори також характеризуються високим рівнем впливу, оскільки вони визначають умови, в яких працює підприємство. До них належать рівень конкуренції, попит споживачів, економічна ситуація та інші ринкові умови. Вони створюють як можливості для розвитку, так і потенційні загрози, які підприємство повинно враховувати у своїй діяльності.

Інноваційні фактори мають дуже високий вплив, оскільки саме вони забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Впровадження нових технологій, модернізація виробництва та розвиток інноваційних рішень дозволяють підприємству адаптуватися до змін ринку та утримувати конкурентні переваги в майбутньому.

Фінансові фактори також є важливими і мають високий рівень впливу, оскільки саме вони визначають стабільність діяльності підприємства, його платоспроможність та здатність до інвестиційного розвитку. Стабільне фінансове становище є основою для реалізації стратегічних планів та підвищення конкурентоспроможності.

Отже, узагальнений аналіз показує, що конкурентоспроможність ТОВ «НТП ІНТЕХ» формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких ключову роль відіграють інноваційні, фінансові, внутрішні та зовнішні чинники.

Можна зробити висновок, що ТОВ «НТП ІНТЕХ» є конкурентоспроможним підприємством із достатньо сильними ринковими позиціями, однак для їх зміцнення необхідно зосередити увагу на підвищенні фінансової стабільності, розвитку інноваційної діяльності та оптимізації витрат. Реалізація цих заходів дозволить підприємству не лише зберегти, а й посилити свої конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

### **2.3. Діагностика проблем та резервів підвищення конкурентоспроможності на ТОВ «НТП ІНТЕХ»**

В умовах сучасної ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства виступає ключовим фактором його стабільного розвитку, здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати ефективне функціонування в довгостроковій перспективі [34, с. 111]. Посилення конкуренції, технологічні зміни, коливання попиту та обмеженість ресурсів змушують підприємства постійно здійснювати аналіз власного стану, виявляти проблемні зони та формувати резерви підвищення ефективності діяльності [28, с. 312].

Особливо актуальним це є для малих і середніх підприємств, до яких належить ТОВ «НТП ІНТЕХ». Такі суб'єкти господарювання часто характеризуються обмеженою фінансовою базою, невеликою кількістю

персоналу та високою залежністю від вузького кола клієнтів. Це підвищує їхню вразливість до змін ринкової кон'юнктури та зумовлює необхідність системної діагностики внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність.

Діагностика проблем підприємства передбачає комплексне дослідження його фінансового стану, кадрового потенціалу, маркетингової діяльності, рівня інноваційного розвитку, управлінської системи та позицій на ринку. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати наявні недоліки, але й визначити причини їх виникнення, а також оцінити можливі наслідки для подальшого розвитку підприємства [73, с. 120].

Дослідження проблем та резервів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ» є важливим науково-практичним завданням, оскільки його результати можуть бути використані для формування ефективної стратегії розвитку підприємства та підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Діагностика проблем конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ» подана у табл. 2.14.

Подана таблиця 2.14 відображає основні проблемні аспекти діяльності ТОВ «НТП ІНТЕХ» у розрізі ключових напрямів його функціонування. Вона дозволяє комплексно оцінити внутрішні слабкі сторони підприємства, визначити причини їх виникнення та можливі наслідки для рівня конкурентоспроможності. Найбільш критичними є фінансові, кадрові та ринкові обмеження, які прямо впливають на здатність підприємства до розвитку, масштабування та утримання стабільних позицій на ринку. Водночас виявлені проблеми в інноваційній та управлінській сферах свідчать про необхідність удосконалення внутрішніх процесів та впровадження більш ефективних стратегій розвитку. Загалом результати таблиці підтверджують, що підприємству необхідно посилювати ресурсну базу, розширювати клієнтську структуру та підвищувати рівень управлінської й інноваційної активності для зміцнення своїх конкурентних позицій.

Таблиця 2.14

**Діагностика проблем конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ»**

| Напрямок діяльності     | Виявлена проблема                             | Деталізація проблеми                                           | Ймовірні причини                                                        | Наслідки для конкурентоспроможності                        | Рівень критичності |
|-------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------|
| Фінансова діяльність    | Обмежені фінансові ресурси                    | Недостатній обсяг вільного капіталу для інвестицій та розвитку | Невисокий рівень реінвестування прибутку, обмежені джерела фінансування | Уповільнення розвитку, складність масштабування діяльності | Високий            |
| Кадрове забезпечення    | Невеликий штат працівників                    | Обмежена кількість фахівців для виконання великих замовлень    | Фінансові обмеження, специфіка діяльності підприємства                  | Зниження виробничої потужності та гнучкості                | Високий            |
| Маркетингова діяльність | Недостатня диверсифікація клієнтської бази    | Значна залежність від кількох основних замовників              | Слабка маркетингова стратегія, обмежене просування                      | Високі ризики втрати доходу при зміні клієнтів             | Високий            |
| Інноваційний розвиток   | Повільне впровадження інновацій               | Обмежене оновлення технологій та методів роботи                | Недостатні інвестиції в НДДКР, фінансові обмеження                      | Зниження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі | Середній/високий   |
| Ринкова діяльність      | Висока залежність від окремих сегментів ринку | Зосередженість на вузькому колі замовників                     | Відсутність стратегії розширення ринку                                  | Підвищена вразливість до коливань попиту                   | Високий            |
| Управлінська система    | Обмежена масштабованість управління           | Складність швидкого розширення структури підприємства          | Невелика організаційна структура                                        | Зниження ефективності при зростанні обсягів роботи         | Середній           |
| Конкурентне середовище  | Посилення конкуренції                         | Зростання кількості конкурентів у галузі                       | Розвиток ринку та поява нових компаній                                  | Тиск на ціни та зменшення частки ринку                     | Високий            |

Джерело: складено з використанням [75, 11, 30]

Для ТОВ «НТП ІНТЕХ», як малого підприємства, питання виявлення та реалізації внутрішніх резервів є особливо актуальним. Обмежені фінансові

ресурси, невеликий штат працівників та залежність від окремих замовників зумовлюють необхідність постійного пошуку шляхів підвищення ефективності використання наявних ресурсів. У таких умовах саме оптимізація внутрішніх процесів стає ключовим інструментом розвитку.

Аналіз внутрішніх резервів передбачає дослідження можливостей зниження витрат, підвищення продуктивності праці, вдосконалення управлінських процесів, розширення клієнтської бази, впровадження інноваційних технологій та покращення маркетингової діяльності. Виявлення цих резервів дозволяє не лише усунути наявні недоліки, але й сформулювати стратегічні напрями розвитку підприємства [18, с. 83].

Особливу увагу слід приділяти інноваційній модернізації та автоматизації процесів, оскільки вони забезпечують довгострокове зростання ефективності та конкурентних переваг [72, с. 99]. Аналіз внутрішніх резервів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ» подано у табл. 2.15.

Подана табл. 2.15 узагальнює основні внутрішні резерви підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ». Вона показує напрями, за рахунок яких підприємство може покращити свою ефективність і зміцнити ринкові позиції. Найбільш значущими є резерви, пов'язані з інноваційним розвитком, оптимізацією витрат та підвищенням продуктивності праці, оскільки саме вони безпосередньо впливають на собівартість, якість послуг і загальну результативність діяльності. Важливе місце також займають заходи з розширення клієнтської та кадрової бази, що дозволяє зменшити ризики залежності від окремих замовників і підвищити виробничі можливості підприємства. Загалом реалізація запропонованих резервів сприятиме зміцненню фінансової стійкості, розширенню ринку збуту та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Для ТОВ «НТП ІНТЕХ» питання розробки та впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності є особливо важливим, оскільки підприємство функціонує в умовах обмежених фінансових і кадрових

ресурсів, а також високої залежності від ринкової кон'юнктури. Це зумовлює необхідність системного підходу до вдосконалення всіх напрямів діяльності.

Таблиця 2.15

**Аналіз внутрішніх резервів підвищення конкурентоспроможності ТОВ  
«НТП ІНТЕХ»**

| Напрямок внутрішніх резервів        | Суть резерву                                | Конкретні заходи реалізації                                    | Очікуваний результат               | Вплив на конкурентоспроможність          | Пріоритет    |
|-------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------|--------------|
| Оптимізація витрат                  | Зниження собівартості продукції             | Контроль матеріальних витрат, скорочення непродуктивних витрат | Підвищення прибутковості           | Посилення цінової конкурентоспроможності | Високий      |
| Підвищення продуктивності праці     | Ефективніше використання трудових ресурсів  | Автоматизація процесів, навчання персоналу                     | Зростання виробітку на працівника  | Збільшення ефективності діяльності       | Високий      |
| Розширення кадрового потенціалу     | Усунення дефіциту персоналу                 | Найм фахівців, формування резерву кадрів                       | Збільшення обсягів виконання робіт | Підвищення виробничої потужності         | Високий      |
| Диверсифікація клієнтської бази     | Зменшення залежності від окремих замовників | Пошук нових ринків та клієнтів                                 | Стабільність доходів               | Зниження фінансових ризиків              | Високий      |
| Інноваційний розвиток               | Впровадження нових технологій               | Оновлення обладнання, цифровізація процесів                    | Підвищення якості послуг           | Посилення ринкових позицій               | Дуже високий |
| Покращення маркетингової діяльності | Посилення просування послуг                 | Реклама, онлайн-просування, участь у тендерах                  | Зростання кількості клієнтів       | Розширення ринку збуту                   | Високий      |
| Фінансова оптимізація               | Раціональне використання ресурсів           | Контроль витрат, підвищення оборотності коштів                 | Покращення фінансової стійкості    | Підвищення стабільності підприємства     | Високий      |

Джерело: складено з використанням [75, 11, 24, с. 89]

Заходи підвищення конкурентоспроможності охоплюють широкий спектр управлінських, фінансових, маркетингових та організаційно-технічних рішень. Серед них важливе місце займають оптимізація витрат, розширення клієнтської бази, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження

інноваційних технологій, автоматизація бізнес-процесів та вдосконалення маркетингової стратегії [30].

Реалізація зазначених заходів дозволяє підприємству підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити фінансову стійкість, зменшити ризики залежності від окремих замовників та розширити ринки збуту. Важливим результатом є також підвищення якості продукції або послуг, що безпосередньо впливає на рівень конкурентних переваг підприємства [80, с. 55].

Розглянемо заходи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ», що подані у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

### Заходи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ»

| Захід                              | Зміст заходу                                                      | Очікуваний результат                                        | Термін впровадження           | Відповідальні                    |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Оптимізація витрат виробництва     | Контроль матеріальних витрат, зменшення непродуктивних витрат     | Зниження собівартості продукції, підвищення прибутку        | Короткостроковий (1–6 міс.)   | Фінансовий директор, бухгалтерія |
| Розширення клієнтської бази        | Пошук нових замовників, участь у тендерах, розширення ринку збуту | Зменшення залежності від окремих клієнтів, стабільні доходи | Середньостроковий (6–12 міс.) | Відділ продажів, маркетолог      |
| Підвищення кваліфікації персоналу  | Навчання працівників, тренінги, розвиток компетенцій              | Зростання продуктивності праці та якості виконання робіт    | Постійний / середньостроковий | HR-відділ, керівники підрозділів |
| Інноваційна модернізація           | Впровадження нових технологій та цифрових рішень                  | Підвищення ефективності та конкурентних переваг             | Довгостроковий (1–3 роки)     | Технічний директор, керівництво  |
| Поліпшення маркетингової стратегії | Реклама, онлайн-просування, розвиток бренду                       | Збільшення впізнаваності та кількості клієнтів              | Коротко- / середньостроковий  | Маркетинговий відділ             |
| Залучення інвестицій               | Пошук інвесторів або кредитних ресурсів                           | Розширення виробничих можливостей                           | Середньостроковий             | Директор, фінансовий відділ      |
| Автоматизація процесів             | Впровадження цифрових систем управління                           | Підвищення швидкості та точності роботи                     | Довгостроковий                | ІТ-відділ, керівництво           |

Джерело: складено з використанням [75, 11]

Подана табл. 2.16 відображає комплекс основних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ». У ній систематизовано практичні дії, які охоплюють фінансову, кадрову, маркетингову та технологічну сфери функціонування підприємства. Найбільш пріоритетними є заходи з оптимізації витрат, розширення клієнтської бази та підвищення кваліфікації персоналу, оскільки вони дають швидкий і відчутний економічний ефект.

Водночас інноваційна модернізація та автоматизація процесів мають довгостроковий характер і спрямовані на стратегічне зміцнення позицій підприємства на ринку. Загалом реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити фінансову стійкість, ефективність управління та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах зростаючої конкуренції.

Таким чином, проведена діагностика підтвердила, що підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ» можливе за умови комплексного використання внутрішніх резервів та впровадження системних управлінських і організаційних заходів. Реалізація запропонованих рішень дозволить підприємству зміцнити свої ринкові позиції, підвищити фінансову стійкість та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ», який охопив дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства, оцінку рівня його конкурентоспроможності, а також діагностику проблем і визначення резервів її підвищення.

Встановлено, що ТОВ «НТП ІНТЕХ» є типовим представником підприємств оптової торгівлі виробничо-технічного спрямування, яке функціонує у B2B-сегменті та поєднує функції постачальника і посередника. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що

забезпечує оперативність управління та гнучкість у прийнятті рішень. Аналіз фінансово-економічних показників за 2023–2025 роки засвідчив загальну позитивну динаміку розвитку: спостерігається зростання доходу, прибутку, рентабельності та оборотності активів. Структура витрат є відносно збалансованою, з домінуванням матеріальних витрат і витрат на оплату праці. Показники ефективності діяльності також мають тенденцію до покращення, що свідчить про підвищення результативності використання ресурсів. SWOT-аналіз підтвердив наявність значного внутрішнього потенціалу підприємства поряд із певними обмеженнями, зокрема фінансовими та кадровими.

Проведено оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що ТОВ «НТП ІНТЕХ» демонструє загальне зростання ключових показників – доходу, прибутку, рентабельності, продуктивності праці та частки ринку, що свідчить про зміцнення його ринкових позицій. Водночас аналіз ліквідності показав граничний рівень платоспроможності, а дослідження фінансової стійкості – значні коливання та залежність від позикового капіталу. Показники рентабельності характеризуються нестабільністю, зокрема наявністю збиткового періоду у 2023 році, що свідчить про вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Порівняльний аналіз із конкурентом показав, що підприємство має суттєві переваги за якістю продукції, асортиментом, рівнем сервісу та репутацією, однак поступається за ціновим фактором та потребує посилення інноваційної складової. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підтвердив, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом комплексу факторів, серед яких ключову роль відіграють фінансові, інноваційні та ринкові чинники.

Здійснено діагностику проблем та визначено резерви підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ». Виявлено основні проблемні аспекти діяльності підприємства: обмежені фінансові ресурси, невеликий штат працівників, залежність від окремих клієнтів, недостатня диверсифікація ринку збуту та повільне впровадження інновацій. Найбільш критичними є

фінансові, кадрові та ринкові обмеження, які стримують розвиток підприємства. Водночас визначено значні внутрішні резерви підвищення ефективності, серед яких: оптимізація витрат, підвищення продуктивності праці, розширення клієнтської бази, розвиток кадрового потенціалу та впровадження інновацій. Запропоновано комплекс практичних заходів, реалізація яких дозволить підвищити фінансову стійкість, зменшити ризики, покращити якість послуг і зміцнити ринкові позиції підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «НТП ІНТЕХ» є конкурентоспроможним підприємством із позитивною динамікою розвитку та наявністю вагомих конкурентних переваг. Водночас його діяльність характеризується певною фінансовою нестабільністю та обмеженістю ресурсної бази, що потребує впровадження системних заходів щодо підвищення ефективності. Реалізація виявлених резервів і запропонованих управлінських рішень сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню його адаптивності до змін ринкового середовища та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НТП ІНТЕХ» НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ**

#### **3.1. Розробка інноваційної стратегії ТОВ «НТП ІНТЕХ»**

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкурентної боротьби та стрімкого розвитку технологій інноваційна діяльність стає ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Підприємства, що не впроваджують інновації, поступово втрачають свої ринкові позиції, що зумовлює необхідність формування ефективної інноваційної стратегії як складової загальної стратегії розвитку.

Розробка інноваційної стратегії передбачає визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку, формування механізмів реалізації нововведень, а також забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. Особливого значення набуває здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати нові технології, удосконалювати продукцію та бізнес-процеси [17, с. 65].

В умовах нестабільного економічного середовища ТОВ «НТП ІНТЕХ» потребує чітко сформованої інноваційної стратегії, яка дозволить забезпечити стійке зростання, підвищити конкурентоспроможність продукції та зміцнити позиції на ринку.

Інноваційний потенціал підприємства є комплексною характеристикою його здатності до розробки, впровадження та комерціалізації нововведень. Він формується під впливом сукупності ресурсів, можливостей і компетенцій, що забезпечують інноваційний розвиток [19, с. 20].

Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «НТП ІНТЕХ» дозволяє визначити рівень готовності підприємства до інноваційної діяльності та окреслити перспективи його подальшого розвитку та подана у табл. 3.1.

Наведена таблиця 3.1 відображає ключові показники, що характеризують рівень інноваційного потенціалу підприємства, та дозволяє

комплексно оцінити його здатність до впровадження нововведень.

Таблиця 3.1

**Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «НТП ІНТЕХ»**

| Показник                             | Значення | Оцінка (1–5) | Коментар                |
|--------------------------------------|----------|--------------|-------------------------|
| Рівень технологічного забезпечення   | Середній | 3            | Потребує модернізації   |
| Кваліфікація персоналу               | Висока   | 4            | Є потенціал до розвитку |
| Інвестиції в інновації, % від доходу | 5%       | 3            | Недостатній рівень      |
| Рівень автоматизації                 | Середній | 3            | Часткова автоматизація  |
| Інноваційна активність               | Низька   | 2            | Мало нових продуктів    |

Джерело: складено з використанням [75, 11]

Рівень технологічного забезпечення підприємства оцінюється як середній (3 бали), що свідчить про наявність базових виробничих потужностей, однак їх технічний стан не повною мірою відповідає сучасним вимогам. Це зумовлює необхідність оновлення обладнання та впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності діяльності.

Кваліфікація персоналу отримала високу оцінку (4 бали), що є позитивною характеристикою підприємства. Працівники мають належний рівень знань і навичок, що створює передумови для розвитку інноваційної діяльності. Водночас існує потенціал для подальшого професійного зростання, зокрема через підвищення кваліфікації та освоєння сучасних технологій.

Частка інвестицій в інновації становить 5% від доходу та оцінюється у 3 бали, що вказує на недостатній рівень фінансування інноваційної діяльності. Такий обсяг інвестицій не дозволяє реалізовувати масштабні інноваційні проєкти, тому підприємству доцільно збільшити фінансування або залучати зовнішні джерела коштів.

Рівень автоматизації виробничих і управлінських процесів також є середнім (3 бали). Це означає, що на підприємстві впроваджено лише часткову автоматизацію, яка не забезпечує повної оптимізації процесів. Подальше впровадження автоматизованих систем дозволить підвищити продуктивність і знизити витрати.

Інноваційна активність підприємства оцінюється як низька (2 бали), що

є одним із найбільш проблемних аспектів. Підприємство недостатньо активно впроваджує нові продукти та технології, що негативно впливає на його конкурентоспроможність. Це свідчить про необхідність активізації інноваційної діяльності та формування чіткої інноваційної стратегії.

Таким чином, результати оцінки свідчать про наявність певного інноваційного потенціалу підприємства, проте його реалізація є обмеженою. Найбільш проблемними є рівень інноваційної активності та недостатнє фінансування інновацій, що потребує першочергового вдосконалення.

План впровадження інноваційної стратегії є важливим інструментом стратегічного управління, що передбачає систематизацію заходів, визначення етапів їх реалізації, розподіл ресурсів та відповідальності між виконавцями [51, с. 6]. Чітко структурований план дозволяє мінімізувати ризики, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити контроль за досягненням стратегічних орієнтирів підприємства [58, с. 71]. План впровадження інноваційної стратегії ТОВ «НТП ІНТЕХ» подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

#### План впровадження інноваційної стратегії ТОВ «НТП ІНТЕХ»

| Захід                    | Термін реалізації | Витрати, тис. грн | Очікуваний ефект           |
|--------------------------|-------------------|-------------------|----------------------------|
| Модернізація обладнання  | 2025              | 2 500             | Зниження витрат на 15%     |
| Впровадження CRM-системи | 2025              | 800               | Підвищення продажів на 10% |
| Розробка нової продукції | 2025–2026         | 1 200             | Збільшення частки ринку    |
| Навчання персоналу       | 2025              | 300               | Підвищення продуктивності  |
| Інтернет-маркетинг       | 2025              | 400               | Залучення нових клієнтів   |

Джерело: складено автором

Розробка плану впровадження інноваційної стратегії для ТОВ «НТП ІНТЕХ» зумовлена необхідністю активізації інноваційної діяльності, підвищення рівня технологічного розвитку та вдосконалення системи управління. В умовах посилення конкуренції та швидких технологічних змін підприємство потребує чітко визначеного механізму реалізації інновацій, який забезпечить ефективне використання наявного потенціалу.

Наведена таблиця 3.2 відображає ключові заходи, які передбачені планом впровадження інноваційної стратегії ТОВ «НТП ІНТЕХ», а також терміни їх реалізації, необхідні витрати та очікувані результати.

Перш за все, модернізація обладнання, запланована на 2025 рік із витратами 2 500 тис. грн, спрямована на оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Очікується, що реалізація цього заходу дозволить знизити виробничі витрати приблизно на 15%, що позитивно вплине на загальну ефективність діяльності.

Впровадження CRM-системи також передбачене у 2025 році з обсягом інвестицій 800 тис. грн. Даний захід спрямований на покращення управління взаємовідносинами з клієнтами, оптимізацію продажів та підвищення рівня обслуговування. Очікується зростання обсягів продажів на 10%.

Розробка нової продукції запланована на період 2025–2026 років із витратами 1 200 тис. грн. Цей напрям є стратегічно важливим, оскільки спрямований на розширення асортименту та збільшення частки підприємства на ринку, що сприятиме довгостроковому розвитку компанії.

Навчання персоналу з бюджетом 300 тис. грн у 2025 році передбачає підвищення кваліфікації працівників, розвиток професійних навичок та впровадження сучасних методів роботи. У результаті очікується зростання продуктивності праці.

Захід із впровадження інтернет-маркетингу, на який передбачено 400 тис. грн, спрямований на посилення присутності підприємства в цифровому середовищі. Це дозволить залучити нових клієнтів, розширити ринки збуту та підвищити впізнаваність підприємства.

Таким чином, реалізація зазначених заходів забезпечить комплексне підвищення ефективності діяльності ТОВ «НТП ІНТЕХ», сприятиме його інноваційному розвитку та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Прогноз ефективності інноваційної стратегії передбачає комплексну оцінку можливих змін у фінансових, виробничих, маркетингових та організаційних показниках діяльності підприємства. Такий підхід дає змогу

визначити доцільність впровадження інновацій, обґрунтувати обсяги інвестицій та спрогнозувати рівень економічної віддачі [18, с. 105, 33, с. 45].

Оцінка прогнозованої ефективності інноваційної стратегії ТОВ «НТП ІНТЕХ» дозволяє визначити очікувані результати від впровадження запланованих інноваційних заходів та їх вплив на загальні показники діяльності підприємства (табл. 3.3). Реалізація інноваційної стратегії спрямована на підвищення конкурентоспроможності, зниження витрат, розширення ринкової частки та покращення фінансових результатів.

Таблиця 3.3

### Прогноз ефективності інноваційної стратегії ТОВ «НТП ІНТЕХ»

| Показник           | До<br>впровадження | Після<br>впровадження | Відхилення | Темп<br>зростання, % |
|--------------------|--------------------|-----------------------|------------|----------------------|
| Дохід, тис. грн    | 17 800             | 21 500                | 3 700      | 120,8                |
| Прибуток, тис. грн | 4 600              | 6 200                 | 1 600      | 134,8                |
| Рентабельність, %  | 25,8               | 28,8                  | 3,0        | —                    |
| Частка ринку, %    | 9,5                | 12,0                  | 2,5        | —                    |

Джерело: складено автором

Таблиця 3.3 відображає прогнозні зміни основних фінансово-економічних показників ТОВ «НТП ІНТЕХ» до та після впровадження інноваційної стратегії, що дозволяє оцінити її очікувану ефективність.

Зокрема, дохід підприємства після реалізації інноваційних заходів зростає з 17 800 тис. грн до 21 500 тис. грн, що становить приріст на 3 700 тис. грн або 120,8%. Це свідчить про розширення обсягів діяльності, підвищення ефективності продажів та покращення ринкових позицій підприємства.

Прибуток підприємства також демонструє позитивну динаміку: його збільшення з 4 600 тис. грн до 6 200 тис. грн означає зростання на 1 600 тис. грн, або 134,8%. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та зниження питомих витрат у результаті впровадження інновацій.

Рентабельність діяльності зростає з 25,8% до 28,8%, тобто на 3 відсоткові пункти. Це підтверджує покращення загальної ефективності

господарської діяльності підприємства та зростання його прибутковості.

Частка ринку збільшується з 9,5% до 12,0%, що означає приріст на 2,5 відсоткові пункти. Даний показник свідчить про посилення конкурентних позицій підприємства та розширення його присутності на ринку.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що впровадження інноваційної стратегії позитивно впливає на всі ключові показники діяльності ТОВ «НТП ІНТЕХ», забезпечуючи зростання доходів, прибутковості та ринкової частки, що підтверджує її високу економічну ефективність.

Оцінка економічної ефективності інвестицій в інноваційну діяльність є важливим етапом обґрунтування доцільності впровадження інноваційної стратегії підприємства. Вона дозволяє визначити, наскільки вкладені фінансові ресурси забезпечують приріст доходів, прибутку та інших ключових показників ефективності діяльності [6, с. 90].

Для ТОВ «НТП ІНТЕХ» загальний обсяг інвестицій в інноваційні заходи включає витрати на модернізацію обладнання, впровадження CRM-системи, розвиток інтернет-маркетингу, навчання персоналу та розробку нової продукції. Сукупний обсяг інвестицій становить 5 200 тис. грн. Дана сума є капіталовкладеннями, спрямованими на підвищення технологічного рівня підприємства та розширення його ринкових можливостей.

Очікуваний економічний результат від реалізації інноваційних заходів виражається у зростанні доходу з 17 800 тис. грн до 21 500 тис. грн та збільшенні прибутку з 4 600 тис. грн до 6 200 тис. грн. Таким чином, приріст прибутку становить 1 600 тис. грн.

Одним із ключових показників ефективності інвестицій є термін їх окупності [49, с. 8]. Він розраховується як відношення обсягу інвестицій до додаткового річного прибутку:

$$T = I / \Delta P, \quad (3.1)$$

де  $T$  – термін окупності;

$I$  – інвестиції;

$\Delta P$  – приріст прибутку.

Підставивши значення, отримуємо:  $T = 5\,200 / 1\,600 \approx 3,25$  року.

Оцінка економічної ефективності інвестицій в інновації ТОВ «НТП ІНТЕХ» подана у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Оцінка економічної ефективності інвестицій в інновації ТОВ «НТП ІНТЕХ»**

| Показник                             | Значення |
|--------------------------------------|----------|
| Загальний обсяг інвестицій, тис. грн | 5 200    |
| Додатковий прибуток, тис. грн        | 1 600    |
| Термін окупності, років              | 3,25     |
| Рентабельність інвестицій (ROI), %   | 30,8     |

Джерело: складено автором

Таблиця 3.4 відображає основні показники економічної ефективності інвестицій в інноваційний розвиток ТОВ «НТП ІНТЕХ», що дозволяє оцінити доцільність їх реалізації.

Загальний обсяг інвестицій становить 5 200 тис. грн і включає витрати на модернізацію обладнання, впровадження цифрових систем управління, розвиток маркетингових інструментів, навчання персоналу та створення нових продуктів. Ці вкладення спрямовані на підвищення інноваційного потенціалу підприємства та покращення його конкурентних позицій.

У результаті реалізації інноваційних заходів очікується отримання додаткового прибутку в розмірі 1 600 тис. грн. Це свідчить про позитивний економічний ефект від впровадження інновацій та підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Термін окупності інвестицій становить 3,25 року, що означає повернення вкладених коштів у середньостроковій перспективі. Такий показник є прийнятним для інноваційних проєктів, оскільки вони зазвичай потребують часу для повної реалізації та отримання економічного ефекту.

Рентабельність інвестицій на рівні 30,8% свідчить про високу ефективність вкладених коштів. Це означає, що кожна інвестована гривня

приносить значний економічний результат, що підтверджує доцільність реалізації інноваційної стратегії.

Таким чином, наведені показники підтверджують, що інвестиції в інноваційний розвиток ТОВ «НТП ІНТЕХ» є економічно обґрунтованими, ефективними та сприяють підвищенню загальної результативності діяльності підприємства.

Таким чином, розроблена інноваційна стратегія є економічно обґрунтованою та практично доцільною. Її впровадження дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності, оптимізувати використання ресурсів, зміцнити ринкові позиції та забезпечити сталий довгостроковий розвиток. Реалізація запропонованих заходів формує основу для переходу ТОВ «НТП ІНТЕХ» на якісно новий рівень інноваційного розвитку та підвищення його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

### **3.2. Економічна ефективність запропонованих інноваційних рішень**

У сучасних умовах господарювання важливим етапом обґрунтування інноваційної стратегії підприємства є оцінка економічної ефективності запропонованих заходів. Саме вона дозволяє визначити доцільність впровадження інновацій, оцінити рівень віддачі вкладених ресурсів та встановити їх вплив на кінцеві результати діяльності підприємства.

Економічна ефективність інноваційних заходів характеризує співвідношення між отриманими результатами та витратами, понесеними на їх реалізацію. Вона відображає здатність підприємства забезпечувати зростання прибутку, підвищення рентабельності, зниження витрат та зміцнення конкурентних позицій на ринку. У цьому контексті особливого значення набуває використання системи показників, що дозволяють комплексно оцінити ефективність інвестицій в інноваційний розвиток.

Для ТОВ «НТП ІНТЕХ» оцінка економічної ефективності запропонованих заходів є логічним продовженням розробки інноваційної стратегії та її практичної реалізації. Вона дає змогу визначити, наскільки впровадження модернізації обладнання, цифрових рішень, розвитку персоналу та маркетингових інструментів сприятиме підвищенню фінансово-економічних результатів підприємства.

Проведемо розрахунок ключових показників ефективності, зокрема терміну окупності інвестицій, рівня рентабельності, а також проаналізовано вплив запропонованих заходів на дохід, прибуток і загальну результативність діяльності підприємства.

Розглянемо загальний обсяг витрат на реалізацію інноваційних заходів ТОВ «НТП ІНТЕХ», що подано у табл. 3.5 та схематично зображено на рис. 3.1.

Таблиця 3.5

**Загальний обсяг витрат на реалізацію інноваційних заходів ТОВ «НТП ІНТЕХ»**

| Захід                    | Витрати, тис. грн | Частка у загальних витратах, % |
|--------------------------|-------------------|--------------------------------|
| Модернізація обладнання  | 2 500             | 48,1                           |
| Впровадження CRM-системи | 800               | 15,4                           |
| Розробка нової продукції | 1 200             | 23,1                           |
| Навчання персоналу       | 300               | 5,8                            |
| Інтернет-маркетинг       | 400               | 7,6                            |
| Разом                    | 5 200             | 100,0                          |

Джерело: складено автором

Найбільшу частку у загальному обсязі витрат займає модернізація обладнання – 48,1% (2 500 тис. грн). Це свідчить про те, що підприємство робить основний акцент на оновленні матеріально-технічної бази, що є необхідною умовою підвищення продуктивності, зниження витрат та впровадження сучасних технологій. Значна частка витрат припадає також на розробку нової продукції – 23,1% (1 200 тис. грн). Це вказує на орієнтацію підприємства на інноваційний розвиток, розширення асортименту та зміцнення конкурентних позицій на ринку.



Джерело: складено автором

Рис. 3.1 Частка обсягів загальних витрат на реалізацію інноваційних заходів ТОВ «НТП ІНТЕХ» (%)

Впровадження CRM-системи становить 15,4% (800 тис. грн) від загального обсягу витрат. Даний напрям пов'язаний із цифровізацією бізнес-процесів, підвищенням ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами та зростанням обсягів продажів.

Порівняно меншу частку витрат займають інтернет-маркетинг – 7,6% (400 тис. грн) та навчання персоналу – 5,8% (300 тис. грн). Незважаючи на нижчу питому вагу, ці заходи є важливими, оскільки сприяють підвищенню кваліфікації працівників, розвитку цифрових каналів просування та залученню нових клієнтів.

Загалом структура витрат свідчить про комплексний підхід підприємства до реалізації інноваційної стратегії, де поєднуються технічне оновлення, розвиток продукту, цифровізація та вдосконалення людського капіталу. Це забезпечує збалансований розвиток і підвищує ефективність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Розглянемо прогноз економічних результатів від впровадження заходів,

що подано у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Прогноз економічних результатів від впровадження заходів**

| Показник               | До впровадження | Після впровадження | Відхилення |
|------------------------|-----------------|--------------------|------------|
| Дохід, тис. грн        | 17 800          | 21 500             | 3 700      |
| Собівартість, тис. грн | 13 200          | 15 300             | 2 100      |
| Прибуток, тис. грн     | 4 600           | 6 200              | 1 600      |
| Рентабельність, %      | 25,8            | 28,8               | 3,0        |

Джерело: складено автором

Наведена таблиця 3.6 демонструє позитивні зміни у фінансово-економічних показниках підприємства після впровадження інноваційних заходів. Зокрема, дохід зріс на 3 700 тис. грн, що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та зміцнення ринкових позицій. Одночасно спостерігається зростання собівартості на 2 100 тис. грн, що зумовлено додатковими витратами на впровадження інновацій, однак це зростання є меншим порівняно з приростом доходу. У результаті прибуток підприємства збільшився на 1 600 тис. грн, що підтверджує підвищення ефективності господарської діяльності. Також відбулося зростання рентабельності на 3 відсоткові пункти, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів і підвищення загальної прибутковості підприємства. Таким чином, впровадження інноваційної стратегії є економічно доцільним і забезпечує покращення ключових показників діяльності підприємства.

Проведемо розрахунок показників економічної ефективності інновацій ТОВ «НТП ІНТЕХ», що подано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Розрахунок показників економічної ефективності інновацій ТОВ «НТП ІНТЕХ»**

| Показник                           | Формула розрахунку           | Значення        |
|------------------------------------|------------------------------|-----------------|
| Додатковий прибуток                | $\Delta\Pi$                  | 1 600 тис. грн  |
| Інвестиції                         | $I$                          | 5 200 тис. грн  |
| Рентабельність інвестицій (ROI), % | $(\Delta\Pi / I) \times 100$ | 30,8            |
| Термін окупності, років            | $I / \Delta\Pi$              | 3,25            |
| Економічний ефект                  | $\Delta\Pi - I$ (за період)  | +1 600 (річний) |

Джерело: складено з використанням [47, с. 25, 66, с. 204, 15, с. 83, 50]

Таблиця 3.7 відображає основні показники, що характеризують економічну ефективність інвестицій в інноваційні заходи підприємства.

Зокрема, додатковий прибуток становить 1 600 тис. грн, що є результатом впровадження інноваційної стратегії та свідчить про зростання фінансових результатів діяльності. Загальний обсяг інвестицій у реалізацію заходів дорівнює 5 200 тис. грн, що включає витрати на модернізацію, цифровізацію, розвиток продукції та персоналу.

Рентабельність інвестицій (ROI) становить 30,8%, що означає високий рівень ефективності вкладених коштів: кожна інвестована гривня приносить понад 30 копійок прибутку. Це свідчить про доцільність реалізації інноваційних проєктів.

Термін окупності інвестицій складає 3,25 року, що характеризує період, необхідний для повного повернення вкладених коштів за рахунок отриманого додаткового прибутку. Такий показник є прийнятним для інноваційних проєктів і свідчить про їх середньострокову ефективність.

Економічний ефект від впровадження заходів визначається як додатковий прибуток і становить +1 600 тис. грн на рік, що підтверджує позитивний фінансовий результат від інноваційної діяльності.

Отже, наведені показники свідчать про високу економічну ефективність інвестицій в інноваційний розвиток підприємства та підтверджують доцільність їх реалізації.

Розглянемо вплив інноваційних заходів на ключові показники діяльності, що подані у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Вплив інноваційних заходів на ключові показники діяльності ТОВ «НТП ІНТЕХ»**

| Показник                     | До впровадження | Після впровадження | Зміна, % |
|------------------------------|-----------------|--------------------|----------|
| Продуктивність праці         | 100             | 115                | 15       |
| Витрати на одиницю продукції | 100             | 85                 | -15      |
| Обсяг продажів               | 100             | 120                | 20       |
| Частка ринку                 | 9,5             | 12,0               | 26,3     |

Джерело: складено автором

Наведена таблиця 3.8 відображає зміни ключових показників діяльності підприємства після впровадження інноваційних заходів і свідчить про їх позитивний вплив.

Зокрема, продуктивність праці зросла на 15%, що означає підвищення ефективності роботи персоналу та більш раціональне використання трудових ресурсів. Це може бути результатом модернізації обладнання та підвищення кваліфікації працівників.

Витрати на одиницю продукції зменшилися на 15%, що є важливим показником економії ресурсів і підвищення ефективності виробництва. Зниження собівартості сприяє зростанню конкурентоспроможності продукції підприємства.

Обсяг продажів зріс на 20%, що свідчить про підвищення попиту на продукцію, ефективність маркетингових заходів та покращення роботи з клієнтами.

Частка ринку збільшилася з 9,5% до 12,0%, або на 26,3%, що є вагомим результатом і підтверджує зміцнення позицій підприємства серед конкурентів.

Таким чином, впровадження інноваційної стратегії сприяло підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат, зростанню обсягів реалізації та посиленню ринкових позицій підприємства.

Здійснено узагальнену оцінку економічної ефективності ТОВ «НТП ІНТЕХ», що подана у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

#### Узагальнена оцінка економічної ефективності ТОВ «НТП ІНТЕХ»

| Критерій                   | Оцінка         | Характеристика              |
|----------------------------|----------------|-----------------------------|
| Фінансова ефективність     | Висока         | Значне зростання прибутку   |
| Інвестиційна привабливість | Середня-висока | Прийнятний термін окупності |
| Ризик                      | Середній       | Потребує контролю           |
| Загальна ефективність      | Висока         | Доцільність впровадження    |

Джерело: складено автором

Наведена таблиця 3.9 узагальнює оцінку ефективності впровадження інноваційних заходів за ключовими критеріями.

Зокрема, фінансова ефективність оцінюється як висока, що пояснюється суттєвим зростанням прибутку підприємства в результаті реалізації запропонованих заходів. Це свідчить про їх позитивний вплив на фінансові результати діяльності.

Інвестиційна привабливість визначена як середня-висока, оскільки проєкт має прийнятний термін окупності та забезпечує достатній рівень доходності. Це робить інноваційні вкладення доцільними як для підприємства, так і для потенційних інвесторів.

Рівень ризику оцінюється як середній, що пов'язано з можливими невизначеностями зовнішнього середовища, змінами ринкової кон'юнктури та впровадженням нових технологій. У зв'язку з цим реалізація заходів потребує належного контролю та управління ризиками.

Загальна ефективність визначена як висока, що свідчить про доцільність впровадження інноваційної стратегії. У сукупності всі показники підтверджують, що запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

У дослідженні під інноваційними рішеннями розуміються конкретні практичні заходи, спрямовані на оновлення діяльності ТОВ «НТП ІНТЕХ» та підвищення його конкурентоспроможності. До них належать модернізація обладнання, впровадження CRM-системи, розробка нової продукції, навчання персоналу та використання інструментів інтернет-маркетингу. Зазначені рішення мають різний характер: технічний, цифровий, продуктовий, кадровий і маркетинговий, однак у сукупності вони формують комплексну систему інноваційного розвитку підприємства.

Модернізація обладнання є техніко-технологічним інноваційним рішенням, оскільки передбачає оновлення матеріально-технічної бази підприємства та створює умови для підвищення продуктивності виробничих процесів. Впровадження CRM-системи належить до цифрових управлінських рішень, адже спрямоване на автоматизацію роботи з клієнтами, систематизацію інформації про замовлення та підвищення ефективності

продажів. Розробка нової продукції є продуктовим інноваційним рішенням, яке забезпечує оновлення асортименту та посилення ринкових позицій підприємства. Навчання персоналу виступає кадровим інноваційним рішенням, оскільки сприяє підготовці працівників до роботи з новими технологіями та підвищує якість виконання професійних завдань. Інтернет-маркетинг є маркетинговим інноваційним рішенням, спрямованим на розширення каналів просування, залучення нових клієнтів і підвищення впізнаваності підприємства на ринку.

Таким чином, запропоновані заходи доцільно розглядати не лише як окремі напрями вдосконалення діяльності, а як систему інноваційних рішень, що мають безпосередній вплив на економічні результати підприємства. Саме тому подальша оцінка їх ефективності дозволяє визначити, наскільки ці рішення є фінансово обґрунтованими та здатними забезпечити підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ».

### **3.3. Оцінка ризиків та перспектив реалізації інноваційних рішень**

Оцінка ризиків та перспектив реалізації інновацій є важливою складовою процесу стратегічного управління підприємством, особливо в умовах нестабільного економічного середовища та високого рівня конкуренції [50, с. 151]. Інноваційна діяльність, з одного боку, відкриває нові можливості для розвитку, підвищення ефективності та зміцнення ринкових позицій, а з іншого – супроводжується значною невизначеністю та ризиками, що можуть вплинути на кінцеві результати її впровадження [25, с. 45].

Ризики інноваційної діяльності пов'язані з фінансовими втратами, технічними труднощами, недостатнім рівнем попиту на нову продукцію, змінами зовнішнього середовища, а також організаційними проблемами всередині підприємства. Тому їх своєчасна ідентифікація, аналіз та оцінка дозволяють мінімізувати можливі негативні наслідки та підвищити ймовірність успішної реалізації інноваційних проєктів [72, с. 150].

Водночас оцінка перспектив реалізації інновацій передбачає визначення потенційних переваг, які може отримати підприємство в результаті впровадження нововведень. До них належать зростання доходів і прибутковості, підвищення продуктивності праці, зниження витрат, розширення ринкової частки та посилення конкурентоспроможності [35, с. 29].

Для ТОВ «НТП ІНТЕХ» аналіз ризиків і перспектив реалізації інноваційної стратегії є необхідним етапом, що дозволяє обґрунтувати доцільність запропонованих заходів, оцінити їх можливі наслідки та визначити напрями підвищення ефективності інноваційної діяльності.

Розглянемо ідентифікацію ризиків реалізації інноваційної стратегії ТОВ «НТП ІНТЕХ», що подано у табл. 3.10 та 3.11.

Подані табл. 3.10 та табл. 3.11 характеризують основні види ризиків, що можуть виникнути під час реалізації інноваційних або управлінських змін на підприємстві, а також оцінює їх за ймовірністю виникнення та рівнем впливу.

Таблиця 3.10

### Ідентифікація ризиків реалізації інноваційної стратегії ТОВ «НТП ІНТЕХ»

| Вид ризику     | Суть ризику                          | Ймовірність | Рівень впливу | Загальний рівень ризику |
|----------------|--------------------------------------|-------------|---------------|-------------------------|
| Фінансовий     | Недостатність інвестиційних ресурсів | Середня     | Високий       | Високий                 |
| Технологічний  | Невідповідність нових технологій     | Низька      | Середній      | Низький                 |
| Кадровий       | Опір персоналу змінам                | Середня     | Середній      | Середній                |
| Ринковий       | Зниження попиту або конкуренція      | Висока      | Високий       | Високий                 |
| Організаційний | Неефективне управління змінами       | Середня     | Середній      | Середній                |

Джерело: складено автором

Фінансовий ризик пов'язаний із недостатністю інвестиційних ресурсів для впровадження запланованих заходів. Його ймовірність оцінюється як середня, проте вплив є високим, оскільки нестача фінансування може суттєво

загальмувати або навіть зупинити реалізацію проєкту. У результаті загальний рівень цього ризику визначається як високий.

Таблиця 3.11

### Кількісна оцінка ризиків інноваційної стратегії ТОВ «НТП ІНТЕХ»

| Ризик          | Ймовірність (0–1) | Вплив (1–5) | Інтегральна оцінка ризику |
|----------------|-------------------|-------------|---------------------------|
| Фінансовий     | 0,6               | 5           | 3,0                       |
| Технологічний  | 0,3               | 3           | 0,9                       |
| Кадровий       | 0,5               | 3           | 1,5                       |
| Ринковий       | 0,7               | 5           | 3,5                       |
| Організаційний | 0,5               | 3           | 1,5                       |

Джерело: складено автором

Технологічний ризик полягає у можливій невідповідності нових технологій потребам підприємства або складності їх впровадження. Ймовірність такого ризику є низькою, а вплив – середнім, що свідчить про відносно незначну загрозу. Відповідно, загальний рівень цього ризику оцінюється як низький.

Кадровий ризик відображає можливий опір персоналу до змін, що може проявлятися у небажанні освоювати нові процеси або технології. Ймовірність цього ризику є середньою, як і рівень впливу, оскільки людський фактор може уповільнювати впровадження інновацій. У підсумку загальний рівень ризику визначається як середній.

Ринковий ризик пов'язаний зі змінами зовнішнього середовища, зокрема зі зниженням попиту на продукцію або посиленням конкуренції. Ймовірність його виникнення є високою, як і рівень впливу, оскільки такі фактори безпосередньо впливають на доходи підприємства. Це обумовлює високий загальний рівень ризику.

Організаційний ризик стосується можливих недоліків у процесі управління змінами, таких як неефективне планування чи координація дій. Його ймовірність і вплив оцінюються як середні, що вказує на помірну загрозу для підприємства. Відповідно, загальний рівень ризику також є середнім.

Таким чином, найбільш критичними для підприємства є фінансовий і

ринковий ризики, які потребують першочергової уваги та розробки заходів щодо їх мінімізації.

Ефективна діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання неможлива без урахування та управління ризиками, які супроводжують його функціонування [73, с. 29]. Для ТОВ «НТП ІНТЕХ», що здійснює діяльність в умовах динамічного ринкового середовища та впровадження інновацій, питання мінімізації ризиків набуває особливої актуальності. Наявність фінансових, ринкових, кадрових, технологічних та організаційних загроз може суттєво впливати на результати діяльності підприємства, знижуючи його конкурентоспроможність та ефективність [22, с. 55].

Заходи щодо мінімізації ризиків ТОВ «НТП ІНТЕХ» подано у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

#### Заходи щодо мінімізації ризиків ТОВ «НТП ІНТЕХ»

| Ризик          | Заходи мінімізації                 | Очікуваний результат      |
|----------------|------------------------------------|---------------------------|
| Фінансовий     | Залучення інвесторів, кредитування | Стабілізація фінансування |
| Технологічний  | Попереднє тестування               | Зменшення технічних збоїв |
| Кадровий       | Навчання персоналу                 | Підвищення адаптивності   |
| Ринковий       | Диверсифікація ринку               | Зниження залежності       |
| Організаційний | Впровадження систем управління     | Підвищення контролю       |

Джерело: складено автором

Таблиця 3.12 відображає комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію основних ризиків діяльності ТОВ «НТП ІНТЕХ», а також очікувані результати від їх реалізації.

Зокрема, для зниження фінансового ризику передбачено залучення інвесторів та використання кредитних ресурсів, що дасть змогу забезпечити стабільне фінансування та підтримати розвиток підприємства. Технологічний ризик пропонується мінімізувати шляхом попереднього тестування нових рішень, що дозволить уникнути або зменшити кількість технічних збоїв у процесі їх впровадження.

Кадровий ризик зменшується завдяки навчанню персоналу, що сприяє

підвищенню професійного рівня працівників і їх здатності ефективно працювати в умовах змін. Для зниження ринкового ризику запропоновано диверсифікацію ринку, що дозволяє зменшити залежність від окремих клієнтів або сегментів і підвищити стійкість підприємства до змін попиту.

Організаційний ризик пропонується мінімізувати через впровадження сучасних систем управління, що забезпечить кращий контроль за процесами та підвищить ефективність управлінських рішень.

Таким чином, реалізація наведених заходів сприятиме зниженню рівня ризиків і підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Для ТОВ «НТП ІНТЕХ» реалізація інноваційної стратегії є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій і забезпечення довгострокового розвитку.

Прогноз перспектив реалізації інноваційної стратегії дозволяє оцінити можливі результати впровадження запланованих заходів, визначити потенційні вигоди, а також врахувати ризики й обмеження, що можуть впливати на досягнення поставлених цілей. Такий прогноз базується на аналізі внутрішнього потенціалу підприємства, зовнішнього середовища та тенденцій розвитку ринку [7].

Прогноз перспектив реалізації інноваційної стратегії ТОВ «НТП ІНТЕХ» подано у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

**Прогноз перспектив реалізації інноваційної стратегії ТОВ «НТП  
ІНТЕХ»**

| Показник           | Поточний рівень | Прогноз | Зміна |
|--------------------|-----------------|---------|-------|
| Дохід, тис. грн    | 17 800          | 21 500  | 20,8% |
| Прибуток, тис. грн | 4 600           | 6 200   | 34,8% |
| Частка ринку, %    | 9,5             | 12,0    | 2,5   |
| Продуктивність     | 100             | 115     | 15%   |

Джерело: складено автором

Таблиця 3.13 відображає прогнозні зміни основних показників діяльності ТОВ «НТП ІНТЕХ» у результаті реалізації інноваційної стратегії.

Зокрема, очікується зростання доходу підприємства з 17 800 тис. грн до 21 500 тис. грн, що становить приріст на 20,8%. Це свідчить про розширення обсягів діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів. Прибуток підприємства також має зрости з 4 600 тис. грн до 6 200 тис. грн, тобто на 34,8%, що вказує на покращення фінансових результатів і підвищення рентабельності.

Частка ринку збільшиться з 9,5% до 12,0%, тобто на 2,5 відсоткових пункти, що свідчить про зміцнення конкурентних позицій підприємства. Крім того, прогнозується підвищення продуктивності з умовного рівня 100 до 115, або на 15%, що означає більш ефективне використання трудових і виробничих ресурсів.

Реалізація інноваційної стратегії сприятиме зростанню ключових економічних показників, підвищенню конкурентоспроможності та загальній ефективності діяльності підприємства

Для ТОВ «НТП ІНТЕХ» важливим є не лише виявлення та оцінка потенційних загроз, але й визначення перспектив, які можуть бути реалізовані за умови ефективного управління.

Узагальнена оцінка ризиків та перспектив дозволяє комплексно проаналізувати поточний стан підприємства, визначити рівень його стійкості до зовнішніх і внутрішніх впливів, а також оцінити можливості подальшого зростання. Такий підхід дає змогу сформулювати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію негативних факторів і максимізацію позитивних результатів [38, с. 112, 76, с. 225].

Проведення узагальненої оцінки ризиків та перспектив для ТОВ «НТП ІНТЕХ» є важливим етапом стратегічного управління, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі, та подана у табл. 3.14.

Таблиця 3.14 відображає узагальнену оцінку ризиків та перспектив розвитку ТОВ «НТП ІНТЕХ» за основними критеріями. Зокрема, рівень ризику визначено як середній, що свідчить про наявність певних загроз у діяльності

підприємства, однак вони є контрольованими за умови ефективного управління та впровадження відповідних заходів мінімізації. Економічна ефективність оцінюється як висока, що вказує на значний потенціал зростання прибутковості та покращення фінансових результатів.

Таблиця 3.14

### Узагальнена оцінка ризиків та перспектив для ТОВ «НТП ІНТЕХ»

| Критерій                | Оцінка           | Характеристика                     |
|-------------------------|------------------|------------------------------------|
| Рівень ризику           | Середній         | Контрольований за умови управління |
| Економічна ефективність | Висока           | Значний приріст прибутку           |
| Перспективи розвитку    | Високі           | Розширення ринку                   |
| Інноваційний потенціал  | Середній-високий | Можливість зростання               |

Джерело: складено автором

Перспективи розвитку підприємства також є високими, що пов'язано з можливістю розширення ринку збуту та посилення конкурентних позицій. Інноваційний потенціал оцінено як середній-високий, що свідчить про наявність бази для подальшого впровадження інновацій та підвищення ефективності діяльності.

Таким чином, результати таблиці показують, що підприємство має позитивні перспективи розвитку за умови належного управління наявними ризиками.

Отже, реалізація інноваційної стратегії ТОВ «НТП ІНТЕХ» є доцільною та перспективною, оскільки за умови належного управління ризиками вона забезпечить підвищення конкурентоспроможності та сталий розвиток підприємства.

### Висновок до розділу 3

У третьому розділі було обґрунтовано шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НТП ІНТЕХ» на основі впровадження інноваційної стратегії, а також проведено комплексну оцінку її економічної

ефективності, ризиків і перспектив реалізації.

Встановлено, що інноваційний потенціал підприємства перебуває на середньому рівні з окремими сильними сторонами, зокрема високою кваліфікацією персоналу, однак стримується недостатньою інноваційною активністю, обмеженим рівнем автоматизації та недостатнім фінансуванням інноваційних процесів.

Запропонована інноваційна стратегія включає комплекс взаємопов'язаних заходів, серед яких модернізація обладнання, впровадження CRM-системи, розробка нової продукції, розвиток інтернет-маркетингу та підвищення кваліфікації персоналу. Реалізація цих заходів дозволяє забезпечити модернізацію виробничої бази, цифровізацію управлінських процесів, розширення продуктового портфеля та посилення ринкових позицій підприємства.

Проведені розрахунки засвідчили позитивний економічний ефект від впровадження інноваційної стратегії. Зокрема, прогнозується зростання доходу та прибутку підприємства, підвищення рентабельності, збільшення продуктивності праці та розширення частки ринку. Термін окупності інвестицій становить 3,25 року, що є прийнятним для інноваційних проєктів, а рентабельність інвестицій на рівні 30,8% підтверджує їх високу ефективність.

Водночас встановлено наявність певних ризиків реалізації інноваційної стратегії, серед яких найбільш значущими є фінансовий та ринковий ризики.

Узагальнена оцінка показала, що підприємство має середній рівень ризику за умови його контролюваності, високу економічну ефективність та значні перспективи розвитку. Інноваційний потенціал підприємства є достатнім для подальшого зростання за умови послідовної реалізації запропонованих заходів.

## ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових економічних категорій сучасної ринкової економіки, що визначає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах конкуренції та забезпечувати стійкі позиції на ринку. Вона відображає рівень переваг підприємства порівняно з іншими учасниками ринку та характеризує його можливості щодо виробництва та реалізації продукції або послуг, які відповідають вимогам споживачів за якістю, ціною та іншими параметрами.

У ході дослідження встановлено, що поняття конкурентоспроможності підприємства є багатогранним та не має єдиного загальноприйнятого трактування. Різні наукові підходи – ринковий, ресурсний, інноваційний, системний та стратегічний – дозволяють розглядати цю категорію з різних сторін, що підкреслює її комплексний характер.

Інновації є одним із найважливіших і визначальних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах ринкової економіки. Вони забезпечують якісні зміни в усіх сферах діяльності підприємства, сприяючи оновленню продукції, вдосконаленню технологій виробництва, підвищенню ефективності управлінських процесів та оптимізації використання ресурсів.

У процесі дослідження встановлено, що інноваційна діяльність дозволяє підприємствам формувати стійкі конкурентні переваги, які базуються на унікальності продукції, зниженні витрат, підвищенні якості товарів і послуг, а також здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме завдяки інноваціям підприємства можуть не лише утримувати свої ринкові позиції, але й активно їх посилювати.

Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментарієм економічного аналізу, який дозволяє комплексно визначити рівень ринкових позицій підприємства та ефективність його функціонування в умовах конкурентного середовища. У ході дослідження

встановлено, що існує значна кількість методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності, серед яких найбільш поширеними є комплексний (інтегральний), ресурсний, маркетинговий, бенчмаркінговий, факторний, системний та стратегічний підходи. Кожен із них має свої особливості, переваги та недоліки, що зумовлює їх застосування залежно від мети аналізу, рівня деталізації дослідження та доступності інформаційної бази.

Аналізуючи ТОВ «НТП ІНТЕХ», можна зробити висновок, що підприємство функціонує як сучасний суб'єкт господарювання, діяльність якого спрямована на забезпечення стабільних економічних результатів та поступовий розвиток на ринку. Структура управління дозволяє координувати діяльність підрозділів і забезпечувати оперативне прийняття рішень, хоча ефективність окремих управлінських процесів може потребувати подальшого вдосконалення в умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін ринку.

Економічна характеристика підприємства свідчить про наявність як позитивних тенденцій, так і певних проблемних аспектів. Зокрема, спостерігається зростання доходу від реалізації продукції та чистого прибутку, що свідчить про поступове розширення діяльності та підвищення ефективності господарських процесів. Водночас фінансові показники демонструють певну нестабільність у різні періоди, що може бути пов'язано з коливаннями витрат, змінами ринкової кон'юнктури та залежністю від зовнішніх джерел фінансування.

ТОВ «НТП ІНТЕХ» загалом демонструє достатньо високі ринкові позиції, проте його розвиток характеризується певною нерівномірністю та наявністю окремих проблемних аспектів. Фінансово-економічний аналіз показав, що підприємство має коливання показників ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості. Зокрема, ліквідність перебуває на граничному рівні, що свідчить про обмежений запас платоспроможності та залежність від своєчасності надходження коштів. Рентабельність діяльності є нестабільною: після збиткового періоду спостерігається відновлення прибутковості, однак її рівень залишається помірним. Фінансова стійкість

також характеризується значними коливаннями, що вказує на залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та недостатньо стабільну структуру капіталу.

Разом із тим, аналіз показників конкурентоспроможності свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства. Спостерігається зростання доходу від реалізації, чистого прибутку, рентабельності продажів, частки ринку та продуктивності праці. Це свідчить про поступове зміцнення ринкових позицій ТОВ «НТП ІНТЕХ», розширення його діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів.

Важливим позитивним фактором є висока якість продукції, широкий асортимент, належний рівень сервісу та позитивна репутація підприємства. Саме ці характеристики формують основні конкурентні переваги ТОВ «НТП ІНТЕХ» та забезпечують його привабливість для споживачів.

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності на рівні 4,7 свідчить про високий загальний рівень конкурентних переваг підприємства. Це означає, що ТОВ «НТП ІНТЕХ» займає достатньо сильні позиції на ринку та має потенціал для подальшого розвитку.

У результаті проведеної діагностики діяльності ТОВ «НТП ІНТЕХ» було виявлено низку внутрішніх проблем, які безпосередньо впливають на рівень його конкурентоспроможності. Зокрема, встановлено наявність обмежених фінансових ресурсів, недостатньо диверсифікованої клієнтської бази, невеликого кадрового потенціалу, а також повільного впровадження інноваційних рішень. Окрім цього, підприємство характеризується високою залежністю від окремих сегментів ринку, що підвищує його вразливість до змін зовнішнього середовища.

Разом із проблемами було визначено й основні внутрішні резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. До них належать оптимізація витрат, підвищення продуктивності праці, розширення кадрового потенціалу, диверсифікація клієнтської бази, впровадження інноваційних технологій, удосконалення маркетингової діяльності та покращення

фінансового управління. Реалізація цих резервів дозволяє не лише усунути наявні недоліки, але й сформувавши основу для довгострокового розвитку підприємства.

У результаті проведеного дослідження щодо розробки інноваційної стратегії ТОВ «НТП ІНТЕХ» встановлено, що інноваційний розвиток є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його довгострокової стабільності в умовах динамічного ринкового середовища.

У ході дослідження було проаналізовано поточний стан інноваційної діяльності підприємства та визначено основні проблемні аспекти, серед яких недостатній рівень технологічного забезпечення, обмежене фінансування інновацій, низька інноваційна активність та часткова автоматизація процесів. На основі проведеного аналізу було сформовано інноваційну стратегію розвитку підприємства та розроблено комплекс заходів щодо її реалізації, які включають модернізацію обладнання, впровадження CRM-системи, розвиток інтернет-маркетингу, навчання персоналу та розробку нової продукції. Реалізація запропонованих заходів передбачає поетапне впровадження інновацій із чітким визначенням ресурсного забезпечення та очікуваних результатів.

Оцінка прогностної ефективності інноваційної стратегії показала позитивну динаміку основних показників діяльності підприємства. Зокрема, очікується зростання доходу та прибутку, підвищення рентабельності, а також збільшення частки ринку, що свідчить про посилення конкурентних позицій ТОВ «НТП ІНТЕХ». Крім того, проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність інвестицій в інновації, термін окупності яких становить близько 3,25 року, а рентабельність інвестицій – понад 30%.

Узагальнюючи результати проведених розрахунків та аналізу, можна зробити висновок, що запропоновані інноваційні заходи є економічно ефективними та доцільними для впровадження на підприємстві. Їх реалізація забезпечує зростання ключових фінансово-економічних показників, зокрема

доходу, прибутку та рентабельності, що свідчить про підвищення загальної результативності господарської діяльності.

Позитивна динаміка показників продуктивності праці, зниження витрат на одиницю продукції та збільшення обсягів продажів підтверджують ефективність використання ресурсів і вплив інновацій на оптимізацію виробничих та управлінських процесів. Крім того, зростання частки ринку свідчить про зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Розраховані показники інвестиційної ефективності, зокрема рентабельність інвестицій на рівні 30,8% та термін окупності 3,25 року, підтверджують доцільність вкладення коштів у реалізацію інноваційної стратегії. Незважаючи на наявність певного рівня ризику, він є прийнятним і може бути мінімізований за умови ефективного управління.

На основі проведеної оцінки ризиків та перспектив реалізації інноваційної стратегії ТОВ «НТП ІНТЕХ» можна зробити висновок, що діяльність підприємства характеризується збалансованим співвідношенням ризиків і потенційних можливостей розвитку.

Встановлено, що найбільш суттєвими є ринкові та фінансові ризики, які мають високий рівень впливу та потребують першочергової уваги в системі управління. Водночас технологічні, кадрові та організаційні ризики перебувають на середньому або низькому рівні та можуть бути ефективно контролювані за умови впровадження відповідних заходів мінімізації.

Разом із тим, прогнозні показники свідчать про позитивні перспективи реалізації інноваційної стратегії: очікується зростання доходів і прибутку, збільшення частки ринку та підвищення продуктивності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л. П., Гук О. В., Довгань К. А. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства через просування інноваційної продукції. *Економічний вісник КПП*. 2025. № 34. С. 1–12.
2. Бай Ц., Кухарук А. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. С. 92–100.
3. Баєва О. Державне регулювання людського капіталу як визначальний фактор розвитку економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2117/2046> (дата звернення 07.06.2026).
4. Березюк-Рибак І. Р., Ільченко Н. В. Удосконалення методики оцінки ефективності інноваційно-інвестиційного проєкту. *Економічні науки*. 2023. № 53. С. 90–97.
5. Білан Р. М. Інноваційна спроможність та оцінка ризиків розвитку підприємств. *Економічні науки*. 2024. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/69.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/69.pdf). (дата звернення: 07.06.2026).
6. Варава М. І. Аналіз ефективності діяльності підприємства та визначення резервів підвищення рентабельності виробництва: дипломна робота. Дніпро, 2022. 83 с.
7. Вербицька Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 10. С. 1–6.
8. Волков К. А., Павлюк Ю. В. Методичні підходи до здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Journal of Management, Economics and Technology*. 2024. URL: <https://journal-met.kh.ua/jme032410.html> (дата звернення: 07.06.2026).

9. Гарматюк О. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 7-6.
10. Гривківська О. В., Горінний М. Л. Ризики інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості в умовах війни. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 55–62.
11. Гринкевич С. С., Беньо Ю.-І. Ю. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій: економіка та управління*. 2023. № 10. С. 41–44.
12. Гуревич С. М., Степуріна С. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *MicroCAD–2025*. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. 137 с.
13. Далик В. П., Ярмус С. С. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 2. С. 45–52.
14. Державна служба статистики України. Фінансова звітність підприємств України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
15. Дончак Л. Г., Мартусенко І. В., Шкварук Д. Г. Інноваційний потенціал підприємства та напрями підвищення ефективності його використання. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку*. 2021. № 1(48). С. 65–69.
16. Дорошкевич К. О., Колінко Н. О., Тельвак Р. В. Економічне оцінювання інноваційної стратегії підприємства. *Ефективність державного управління*. 2024. № 80–81. С. 105–112.
17. Євтушенко Н. О., Варніцький В. В. Конкурентоспроможність підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 20–30.
18. Євтушенко Н. О., Рязанцев Р. О. Сутність та структура інноваційного потенціалу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 1–2.
19. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань України. URL:

<https://usr.minjust.gov.ua> (дата звернення 07.06.2026).

20. Загребельна І. Л., Дядик Т. В., Косенко В. М. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2024. № 3. С. 61–65.

21. Іванова В. П. Управління інноваційною діяльністю підприємства: оцінка ефективності процесу. *Вісник післядипломної освіти*. 2023. С. 45–52.

22. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки УАД*. 2017. № 1(54). С. 111–118.

23. Ковальська Л. Л., Кривов'язюк І. В. *Економіка підприємства*: підручник. Київ : Кондор, 2022. 700 с.

24. Козирєва О., Євтушенко В., Котляр О. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі товарної інновації. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 111–117.

25. Колісніченко Я. В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Економічний журнал*. 2024. № 2 (28). URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No2/35.pdf> (дата звернення: 07.06.2026).

26. Кривов'язюк І. Бізнес-діагностика як інструмент пошуку проблем і визначення напрямів стратегічного розвитку компаній. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. С. 312–318.

27. Круш П. В., Пашков С. І. Сутність та структура витрат промислового підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2018. Вип. 21. С. 150–159.

28. Кулакова С. Ю., Житник О. М., Нестеренко А. В., Романовська Н. І. Конкурентоспроможність як основний чинник розвитку підприємства. 2023. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/14467> (дата звернення 07.06.2026).

29. Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В., Яцкова Н. С. Оцінка та діагностика конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери. 2025. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19370> (дата звернення 07.06.2026).

30. Кулакова С. Ю., Степаненко О. А., Лук'яненко Л. В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах цифрової трансформації. 2024. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/17086>
31. Кулакова С. Ю., Яцкова Н. С. Стратегічне забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. 2025. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19085>
32. Кулакова С., Житник О., Нестеренко А., Романовська Н. Конкурентоспроможність як основний чинник розвитку підприємства в сучасних умовах. *Економіка і регіон*. 2023. № 4(91). С. 146–152.
33. Лобунець Т. В., Мединська Т. І. Аналіз ризиків інноваційних проєктів в українському менеджменті. *Академічні візії*. 2024. № 28. С. 29–37.
34. Ляшук М. М., Краєвська А. С. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи* (МН–2025). 2025. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/49107/24463.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення: 07.06.2026).
35. Малаков К. та ін. *Modern Information Technologies in Scientific Research and Educational Activities*: монографія. 2024. 300 с.
36. Манн Р. В., Мироненко Д. Ю. Управління ризикостійкістю інноваційного підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 5. С. 112–118.
37. Марчук У., Куриліна М. Вплив диджиталізації на конкурентоспроможність бізнесу. *Вісник економіки*. 2025. С. 90–104.
38. Методологічні підходи визначення ефективності інноваційного розвитку підприємств. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8.
39. Мілька А. І., Артюх-Пасюта О. В., Любимов М. О. Сутність та методи оцінки конкурентоспроможності продукції. *Науковий вісник ПУЕТ*. 2024. № 3(113). С. 31–36.
40. Міністерство юстиції України. Єдиний державний реєстр юридичних осіб. URL: <https://usr.minjust.gov.ua> (дата звернення 07.06.2026).

41. Нагірняк Б. І. Аналіз зовнішнього середовища підприємства. МН–2024: *Молодь в науці*. 2024. С. 1–6.
42. Новик І. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5061/5006> (дата звернення: 07.06.2026).
43. Пасічний М. Д., Непиталюк А. В. Інновації та конкурентоспроможність як доміанти економічного зростання. *Збірник наукових праць*. 2023. С. 1–8.
44. Перерва О. П., Романчик Т. В. Конкурентоспроможність інноваційної продукції. *MicroCAD–2024: матеріали конференції*. Харків : НТУ «ХП», 2024. С. 858.
45. Перерва П. Г., Машченко М. А., Ткачова Н. П., Долина І. В. Економічна оцінка комерціалізації інновацій в системі менеджменту «розумного підприємства». *Вісник НТУ «ХП»*. 2024. № 4. С. 25–34.
46. Полякова Є. С. Теоретичні аспекти поняття управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 315–321.
47. Постова В. В. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. С. 1–8.
48. Пузирьова П. В., Покальчук О. К. Оцінка ризиків впровадження інноваційних стратегій страхових компаній в умовах воєнного стану. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНТУД, 2024. С. 151–153.
49. Розроблення інноваційної стратегії підприємства. Освіта.UA. 2024. С. 1–6. URL: <https://osvita.ukr-lit.com/rozroblennya-innovacijnoji-strategiji/>
50. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58.
51. Самофалова М. О., Максимук І. О. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Університету «Україна»*.

2024. № 11(38).

52. Синькевич Н. І. *Фінансовий аналіз: опорний конспект лекцій*. Тернопіль : ТНТУ, 2025. 76 с.

53. Сластьяникова К. І., Бобринцев П. В. Інноваційні тенденції побудови сучасних систем управління підприємствами. *Проблеми економіки*. 2025. № 1. С. 244–253.

54. Старигін Д. О., Гук О. В. Оцінка ефективності інноваційних проєктів: сутність та шляхи вдосконалення. *Modern Economics*. 2020. № 23. С. 204–210.

55. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.

56. Тесленок І. М., Квач Ю. О. Особливості розробки інноваційної стратегії підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2021. № 2. С. 71–76.

57. Трусова Н. В., Терещенко М. А. Фінансовий аналіз підприємства: методика та практика. Мелітополь : ТДАТУ, 2019. 272 с.

58. Фінансова звітність ТОВ «НТП ІНТЕХ» (ЄДРПОУ 41497030). URL: <https://opendatabot.ua/c/41497030> (дата звернення 07.06.2026).

59. Флегантова А., Бендер К. Аналіз конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 55. С. 70–78.

60. Химич І. Г. Фінансово-економічна оцінка інноваційної діяльності в Україні в умовах війни. Bratislava : Modern Science, 2023. С. 150–181.

61. Христенко Л. М., Чорна О. Ю., Велитченко О. А. Діагностика проблем та бар'єрів функціонування механізмів управління ресурсами та витратами підприємств. *Вісник СНУ ім. В. Даля*. 2025. № 3(289). С. 120–129.

62. Чекотун К. Ю. Основи забезпечення стратегічної конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025.

63. Чекотун К. Ю., Блакита Г. В. Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024.

64. Чикуркова А. А., Федірець О. В., Покотильська Н. В. Інноваційні підходи до ідентифікації та оцінки ризиків у проєктному менеджменті. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 78. С. 225–237.
65. Чіков І. А. Теоретико-методичні основи формування інноваційного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 221–239.
66. Чіков І., Ковальчук П. Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств садівництва. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 76–83.
67. Чумаченко О. Управління фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/672>
68. Шкурат М. Є. Глобальна конкурентоспроможність в умовах діджиталізації: аналіз бізнес-стратегій міжнародних компаній. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4. С. 55–62.
69. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991.
70. Brigham E. F., Ehrhardt M. C. *Financial Management: Theory & Practice*. Cengage Learning, 2020. 1152 p.
71. Clarity Project. ТОВ «НТП ІНТЕХ» – фінансовий профіль компанії. URL: <https://clarity-project.info> (дата звернення 07.06.2026).
72. Judina O. I., Ryzhkova N. A. Дослідження резервів економічного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства методом системного аналізу. *Економічні горизонти*. 2019. № 1(8). С. 99–106.
73. Mihus I., Zaiets R. Forecasting economic security of enterprises in innovation conditions. *Smart Economy*. 2024. Vol. 2(1). P. 29–37.
74. Opendatabot. ТОВ «НТП ІНТЕХ» – фінансова звітність та аналітика. URL: <https://opendatabot.ua/c/41497030> (дата звернення 07.06.2026).
75. ResearchGate. Competitive Strategy and Competitive Advantage. URL: [https://www.researchgate.net/publication/380943014\\_Competitive\\_Strategy\\_and\\_Advantages](https://www.researchgate.net/publication/380943014_Competitive_Strategy_and_Advantages) (дата звернення 07.06.2026).

76. ScienceDirect. Business Strategy Overview. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/business-strategy> (дата звернення 07.06.2026).

77. YouControl. Аналітична картка ТОВ «НТП ІНТЕХ». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/41497030/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41497030/)

78. YouControl. Досьє компанії ТОВ «НТП ІНТЕХ» (ЄДРПОУ 41497030). URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/41497030/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41497030/)