

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА»**

(на прикладі ТОВ «РЕСТЕКВІП»)

*Допущено до захисту
«__» _____року*

Студентки групи М 02-22
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Бовтуненко Анастасії Олександрівни

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу*
_____Маковецька І.М.
(підпис)

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Маковецька І.М.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

КИЇВ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Роль конкурентоспроможності у забезпеченні розвитку підприємства	6
1.2 Основні фактори формування та впливу на конкурентоспроможність підприємства	10
1.3 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства	14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РЕСТЕКВП»	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «РЕСТЕКВП»	22
2.2 Аналіз поточного рівня конкурентоспроможності ТОВ «РЕСТЕКВП»	29
2.3 Оцінка конкурентного потенціалу ТОВ «РЕСТЕКВП»	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РЕСТЕКВП»	47
3.1 Формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РЕСТЕКВП»	47
3.2 Економічне та організаційне обґрунтування запропонованих заходів ТОВ «РЕСТЕКВП»	51
ВИСНОВКИ	57
РЕЗЮМЕ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування національної економіки, що характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами ринкового середовища, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням вимог споживачів до якості продукції й сервісу, особливої актуальності набуває проблема управління конкурентоспроможністю підприємства. Конкурентоспроможність виступає ключовим чинником забезпечення стабільності діяльності суб'єктів господарювання, їх здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, утримувати та розширювати ринкові позиції, а також формувати довгострокові конкурентні переваги.

В умовах ринку професійного обладнання для сфери торгівлі та HoReCa конкурентна боротьба посилюється не лише між вітчизняними, а й між міжнародними постачальниками, що зумовлює необхідність впровадження сучасних підходів до управління, орієнтованих на клієнта, сервіс, інновації та комплексні рішення «під ключ». За таких умов навіть підприємства, які займають провідні позиції на ринку, потребують постійного моніторингу рівня власної конкурентоспроможності та вдосконалення механізмів її управління.

Проблематика управління конкурентоспроможністю підприємств достатньо широко представлена в працях вітчизняних і зарубіжних науковців. У науковій літературі розглядаються теоретичні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності, фактори її формування, методи оцінювання та інструменти підвищення. Водночас дискусійними залишаються питання адаптації загальнотеоретичних моделей до реальних умов функціонування підприємств, зокрема у сфері оптової та роздрібно торгівлі професійним обладнанням, а також розроблення прикладних управлінських рішень, орієнтованих на довгостроковий розвиток і посилення конкурентних позицій.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «РЕСТЕКВП» на основі комплексного аналізу його діяльності та ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається розв'язання таких завдань дослідження:

- розкрити економічну сутність конкурентоспроможності та її роль у забезпеченні розвитку підприємства;
- узагальнити основні внутрішні та зовнішні фактори формування конкурентних переваг підприємства;
- описати методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «РЕСТЕКВП»;
- проаналізувати поточний рівень конкурентоспроможності підприємства та його позиції на ринку;
- оцінити конкурентний потенціал ТОВ «РЕСТЕКВП» з урахуванням ресурсних та стратегічних можливостей;
- обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розробити економічно доцільні та організаційно обґрунтовані заходи щодо посилення конкурентних позицій підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси господарської та управлінської діяльності підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних механізмів та управлінських рішень, спрямованих на формування, оцінювання та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РЕСТЕКВП».

Емпіричною базою дослідження є діяльність ТОВ «РЕСТЕКВП», що

спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі професійним обладнанням для сфери торгівлі та HoReCa.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі **методи дослідження**: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; порівняльний аналіз – для оцінювання конкурентних позицій підприємства; економіко-статистичні методи – для аналізу фінансово-економічних показників; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; SWOT-аналіз – для оцінювання конкурентного потенціалу; абстрактно-логічний метод – для формування висновків і рекомендацій.

Практична значущість роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій та запропонованих заходів у діяльності ТОВ «РЕСТЕКВІП» з метою підвищення ефективності управління, зміцнення конкурентних позицій на ринку та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Апробація результатів роботи відбулася 15 травня 2026 року на Міжнародній науково-практичній конференції «AD ORBEM PER LINGUAS. ДО СВІТУ ЧЕРЕЗ МОВИ» в секції 1 «Актуальні тенденції розвитку менеджменту: теорія та практика сучасного бізнесу» на тему «Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах динамічного ринку», що проходила на базі Київського національного лінгвістичного університету.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність підприємства, дані офіційного веб-сайту підприємства, аналітичні та довідкові джерела.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, резюме та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Роль конкурентоспроможності у забезпеченні розвитку підприємства

За сучасних умов розвитку економіки здатність підприємства зберігати та посилювати власні позиції на ринку безпосередньо пов'язана з рівнем його конкурентоспроможності. Вона перетворюється на визначальний чинник не лише поточної ефективності діяльності, а й перспектив довгострокового функціонування суб'єкта господарювання. Активізація глобалізаційних процесів, інтеграція національних економік, підвищення відкритості ринків і нестабільність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність постійної адаптації підприємств до змін.

У цьому контексті конкурентоспроможність перестає бути виключно результатом діяльності підприємства і набуває ознак системного управлінського процесу, спрямованого на досягнення стратегічних цілей розвитку (Герасимчук, 2000).

Економічна сутність конкурентоспроможності полягає у здатності підприємства успішно конкурувати на ринку, пропонуючи споживачам продукцію або послуги, що за сукупністю параметрів – ціни, якості, інноваційності, сервісу, надійності – перевищують або не поступаються пропозиціям конкурентів.

При цьому конкурентоспроможність є відносною характеристикою, оскільки її рівень визначається не в абсолютному вимірі, а в порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, що функціонують у тому самому ринковому сегменті. Такий підхід зумовлює необхідність постійного

моніторингу конкурентного середовища та гнучкого реагування на зміни попиту, технологій і споживчих уподобань.

Роль конкурентоспроможності у забезпеченні розвитку підприємства проявляється насамперед через її безпосередній вплив на фінансово-економічні результати діяльності. Підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності, як правило, мають стабільніші доходи, вищу рентабельність, більшу частку ринку та кращі можливості для залучення інвестиційних ресурсів. Конкурентні переваги дозволяють таким підприємствам ефективніше протидіяти кризовим явищам, знижувати ризики та забезпечувати безперервність операційної діяльності навіть в умовах несприятливої макроекономічної кон'юнктури.

Водночас конкурентоспроможність слід розглядати не лише як економічний результат, а і як стратегічну передумову розвитку підприємства. У процесі формування конкурентних переваг підприємство вимушене впроваджувати інноваційні технології, удосконалювати бізнес-процеси, підвищувати рівень організації управління та професійну компетентність персоналу. Таким чином, конкурентоспроможність стимулює внутрішній розвиток підприємства, сприяє підвищенню його адаптивності та формує основу для сталого зростання у довгостроковій перспективі (Котлер, 2008).

Особливої актуальності проблема конкурентоспроможності набуває для підприємств, що функціонують у сферах з високою конкуренцією та значною залежністю від якості сервісу й технологічного рівня продукції. У таких галузях розвиток підприємства неможливий без чіткого позиціонування на ринку, орієнтації на потреби клієнтів та здатності запропонувати комплексну ціннісну пропозицію. У цьому випадку конкурентоспроможність виступає інтегральним показником, що поєднує економічні, організаційні, маркетингові та інноваційні аспекти діяльності підприємства.

У науковій літературі розвиток підприємства часто розглядається як багатовимірний процес, що включає кількісні та якісні зміни у структурі ресурсів, масштабах діяльності, рівні ефективності та ринковій позиції. Конкуренстоспроможність у цьому контексті відіграє роль каталізатора розвитку, оскільки саме вона визначає спроможність підприємства реалізовувати потенціал зростання та використовувати сприятливі можливості зовнішнього середовища. Відсутність належного рівня конкурентоспроможності, навпаки, обмежує розвиток підприємства, знижує його інвестиційну привабливість та може призвести до втрати ринкових позицій (Мескон, Альберт, & Хедоурі, 2000).

Слід підкреслити, що конкурентоспроможність не є сталою характеристикою підприємства, а має змінний характер і формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. До групи внутрішніх факторів відносяться рівень результативності використання ресурсів, якість управлінських рішень, інноваційний розвиток, професійний склад персоналу, особливості організаційної побудови та сформована корпоративна культура. Зовнішні чинники охоплюють стан ринку, інтенсивність конкуренції, державне регулювання, технологічні тенденції, рівень платоспроможного попиту та макроекономічну стабільність. У цьому зв'язку розвиток підприємства можливий лише за умови системного управління конкурентоспроможністю, що передбачає узгодження внутрішніх можливостей із вимогами зовнішнього середовища.

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає не лише реагування на поточні ринкові виклики, а й формування стратегічного бачення розвитку. Стратегічний аспект конкурентоспроможності полягає у здатності підприємства створювати та утримувати унікальні конкурентні переваги, які складно відтворити конкурентам. До таких переваг можуть належати технологічні інновації, власні торгові марки, високий рівень сервісу, ефективна логістика, довгострокові відносини з клієнтами та

партнерами. Саме ці елементи забезпечують стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі та формують основу його стратегічної конкурентоспроможності.

Для узагальнення ролі конкурентоспроможності у забезпеченні розвитку підприємства доцільно розглянути основні напрями її впливу на результати господарської діяльності, що наведено у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Вплив конкурентоспроможності на ключові напрями розвитку підприємства

Напрямок впливу	Характеристика впливу
Фінансово-економічний розвиток	Забезпечує зростання доходів, підвищення рентабельності, стабільність грошових потоків
Ринкові позиції	Сприяє збільшенню частки ринку, підвищенню лояльності споживачів, зміцненню бренду
Інноваційний розвиток	Стимулює впровадження нових технологій, оновлення асортименту, розвиток власних торгових марок
Організаційний розвиток	Підвищує ефективність управління, оптимізує бізнес-процеси, удосконалює структуру підприємства
Інвестиційна привабливість	Полегшує залучення інвестицій, кредитних ресурсів, стратегічних партнерів

Джерело: (Друкер, 2008).

Як видно з табл. 1.1, конкурентоспроможність має комплексний вплив на розвиток підприємства, охоплюючи не лише фінансові результати, а й організаційні, інноваційні та ринкові аспекти діяльності. Така багатовекторність впливу зумовлює необхідність розглядати конкурентоспроможність як системну характеристику підприємства, що формується у процесі взаємодії всіх функціональних підсистем. Узагальнюючи наведене, можна дійти висновку, що підвищення конкурентоспроможності є необхідною умовою забезпечення збалансованого та сталого розвитку підприємства в умовах сучасної економіки.

Подальша траєкторія розвитку підприємства значною мірою визначається спроможністю управлінського персоналу своєчасно виявляти чинники, які впливають на рівень його конкурентоспроможності, та здійснювати цілеспрямований вплив на них. Це обумовлює необхідність використання сучасних аналітичних інструментів, методів прогнозування і стратегічного планування, що дають змогу не лише діагностувати поточний стан діяльності підприємства, а й окреслити обґрунтовані напрями подальшого розвитку. За таких умов конкурентоспроможність перестає розглядатися як окремий економічний індикатор і набуває значення базового орієнтиру управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого довгострокового функціонування підприємства.

1.2 Основні фактори формування та впливу на конкурентоспроможність підприємства

Формування конкурентоспроможності підприємства відбувається під впливом комплексу взаємозалежних чинників, які визначають його спроможність результативно діяти в конкурентному середовищі та підтримувати стабільний розвиток. За сучасних економічних умов вплив таких чинників ускладнюється, оскільки вони проявляються одночасно на різних рівнях управління й залежать як від внутрішніх можливостей підприємства, так і від параметрів зовнішнього середовища. У зв'язку з цим виявлення, упорядкування та всебічний аналіз факторів конкурентоспроможності виступають необхідною передумовою формування дієвої системи управління підприємством (Портер, 1997).

У наукових дослідженнях не сформовано єдиного підходу до класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства, що пояснюється складністю даної категорії та різноманіттям умов її прояву в практиці господарювання. Разом із тим переважна частина науковців

підтримує доцільність групування факторів за джерелами їх виникнення та характером впливу, виділяючи внутрішні й зовнішні складові. Такий підхід дає змогу чіткіше визначити межі управлінського впливу, розмежувати чинники, які підлягають прямому контролю з боку підприємства, та ті, реагування на які потребує застосування адаптаційних стратегій.

Внутрішні фактори формування конкурентоспроможності пов'язані з ресурсним потенціалом підприємства, рівнем організації управління, ефективністю бізнес-процесів, кадровим забезпеченням та інноваційною активністю. Саме ці фактори формують основу конкурентних переваг і значною мірою визначають здатність підприємства реалізовувати власну стратегію розвитку. Ефективне управління матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами надає підприємству можливість оптимізувати витрати, підвищувати рівень якості продукції або послуг і оперативно реагувати на коливання ринкової кон'юнктури. Одним із визначальних внутрішніх чинників конкурентоспроможності виступає результативність системи управління підприємством. Саме вона характеризує здатність управлінського персоналу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, узгоджувати роботу окремих структурних підрозділів та забезпечувати досягнення як стратегічних, так і поточних цілей розвитку. Підприємства, які мають гнучку організаційну структуру та застосовують сучасні управлінські підходи, зазвичай демонструють вищий рівень конкурентоспроможності, оскільки здатні швидше пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та активно впроваджувати інноваційні рішення.

Значний вплив на формування конкурентоспроможності справляє кадровий потенціал підприємства. Професійний рівень працівників, їх мотивація, участь у процесах ухвалення рішень і готовність до постійного навчання безпосередньо позначаються на результативності діяльності підприємства.

У сучасних умовах знання, навички та компетенції персоналу розглядаються як стратегічний ресурс, здатний забезпечити формування довгострокових конкурентних переваг. Підприємства, що інвестують у розвиток людського капіталу та формування корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність і клієнтоорієнтованість, отримують додаткові можливості для зміцнення своїх ринкових позицій (Портер, 2006). Вагомим внутрішнім фактором конкурентоспроможності є також інноваційна активність підприємства. Застосування новітніх технологій, оновлення асортименту продукції та використання сучасних інформаційних систем управління сприяють зростанню ефективності діяльності та формуванню унікальної ціннісної пропозиції для споживачів. Інноваційні рішення дають змогу підприємству не лише адаптуватися до змін ринкового середовища, а й випереджати конкурентів, задаючи нові орієнтири якості та рівня сервісу.

Зовнішні фактори конкурентоспроможності формуються під впливом ринкового середовища та не підлягають прямому контролю з боку підприємства. До них належать рівень конкуренції в галузі, стан попиту та пропозиції, економічна політика держави, регуляторне середовище, технологічні тенденції, а також соціально-економічні умови розвитку суспільства. Хоча підприємство не може безпосередньо змінювати ці фактори, воно повинно враховувати їх у процесі стратегічного планування та розроблення управлінських рішень.

Інтенсивність конкуренції на ринку є одним із визначальних зовнішніх факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. В умовах високої конкуренції зростає значення диференціації продукції, якості сервісу та ефективності маркетингової політики. Підприємства вимушені постійно вдосконалювати свої пропозиції, шукати нові ринкові ніші та оптимізувати витрати, щоб зберегти конкурентні позиції. У таких умовах конкурентоспроможність стає не стільки статичним показником, скільки динамічним процесом постійного розвитку.

Вагомий вплив на конкурентоспроможність має також державне регулювання та нормативно-правове середовище. Податкова політика, митне регулювання, вимоги до сертифікації продукції та стандарти якості можуть як стимулювати розвиток підприємств, так і створювати додаткові бар'єри для входу на ринок. У цьому зв'язку підприємства повинні враховувати регуляторні ризики та адаптувати свою діяльність до чинних законодавчих вимог.

Для систематизації основних факторів формування та впливу на конкурентоспроможність підприємства доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці, що наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні фактори формування конкурентоспроможності підприємства

Група факторів	Характеристика впливу
Внутрішні ресурсні фактори	Визначають рівень забезпеченості підприємства матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами
Управлінські фактори	Впливають на ефективність прийняття рішень, координацію діяльності та реалізацію стратегії
Кадрові фактори	Формують професійний потенціал персоналу та здатність до інноваційного розвитку
Інноваційні фактори	Забезпечують оновлення продукції, технологій і бізнес-процесів
Ринкові фактори	Характеризують стан конкуренції, попит, поведінку споживачів
Інституційні фактори	Відображають вплив державного регулювання та нормативно-правового середовища

Джерело: (Портер, 2006).

Як видно з табл. 1.2, конкурентоспроможність підприємства формується під впливом широкого спектра факторів, що мають як внутрішній, так і зовнішній характер. Така багатфакторність зумовлює необхідність комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю, який передбачає одночасне вдосконалення внутрішніх процесів і адаптацію

до змін зовнішнього середовища. Взаємозв'язок зазначених факторів визначає специфіку конкурентної поведінки підприємства та рівень його здатності реагувати на динамічні ринкові виклики.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що лише системне врахування та цілеспрямоване управління основними факторами конкурентоспроможності створює передумови для сталого розвитку підприємства та зміцнення його ринкових позицій, забезпечуючи баланс між поточними результатами діяльності та довгостроковими стратегічними орієнтирами.

1.3 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є необхідним елементом системи управління, оскільки саме на основі результатів оцінки формуються управлінські рішення, визначаються стратегічні пріоритети та напрями розвитку. В умовах динамічного ринкового середовища конкурентоспроможність не може розглядатися як статична характеристика, що фіксується раз і назавжди, адже вона змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

У зв'язку з цим особливого значення набуває застосування науково обґрунтованого інструментарію, який дозволяє своєчасно виявляти зміни у конкурентних позиціях підприємства та оцінювати ефективність реалізованої стратегії.

Сутність оцінювання конкурентоспроможності полягає у комплексному визначенні здатності підприємства конкурувати з іншими суб'єктами господарювання в межах певного ринку або галузі. Така оцінка передбачає порівняння результатів діяльності підприємства з показниками конкурентів за сукупністю параметрів, що відображають економічні, виробничі, маркетингові та організаційні аспекти функціонування. Водночас

складність оцінювання конкурентоспроможності зумовлена тим, що вона є багатовимірною категорією, яка не може бути повністю охарактеризована одним універсальним показником.

У наукових дослідженнях інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства формується на основі поєднання кількісних і якісних методів аналізу. Кількісні методи дозволяють отримати числові значення показників і забезпечують можливість порівняння у динаміці та з конкурентами. Якісні методи, у свою чергу, спрямовані на виявлення нематеріальних чинників конкурентоспроможності, таких як імідж підприємства, рівень сервісу, лояльність споживачів, ефективність управління та інноваційний потенціал. Саме поєднання цих підходів забезпечує більш об'єктивну оцінку конкурентних позицій підприємства.

Вибір конкретного інструментарію оцінювання залежить від цілей аналізу, галузевої специфіки, доступності інформації та рівня розвитку підприємства. Для підприємств реального сектору економіки, зокрема у сфері оптової та роздрібної торгівлі обладнанням, особливого значення набувають методи, що дозволяють одночасно враховувати фінансово-економічні показники, ринкові позиції та якість взаємодії з клієнтами. У цьому контексті оцінювання конкурентоспроможності має бути не разовою процедурою, а постійним елементом управлінського циклу (Кіндрацька та ін., 2012).

Серед найбільш поширених підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства в науковій літературі виділяють порівняльний, рейтинговий, інтегральний, матричний та експертний підходи. Порівняльний підхід ґрунтується на зіставленні показників діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів або середньогалузевими значеннями. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, проте його застосування обмежується доступністю достовірної інформації про конкурентів.

Рейтингові методи оцінювання передбачають формування узагальнених рейтингів підприємств на основі системи показників, кожному з яких надається певна вагомість. У результаті підприємства отримують інтегральну оцінку, що дозволяє визначити їхнє місце серед конкурентів. Перевагою рейтингових методів є наочність результатів і можливість комплексної оцінки, однак суб'єктивність у виборі показників і вагових коефіцієнтів може впливати на об'єктивність отриманих висновків.

Інтегральні методи оцінювання конкурентоспроможності спрямовані на розрахунок узагальненого показника, який відображає сукупний вплив окремих факторів. Такі методи дозволяють звести різномірні показники до єдиного виміру та використовуються для оцінювання динаміки конкурентоспроможності у часі. Разом з тим інтегральні оцінки потребують ретельного обґрунтування структури показників і методики нормування, оскільки помилки на цьому етапі можуть спотворити результати аналізу.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності ґрунтуються на побудові матриць, що відображають взаємозв'язок між різними характеристиками діяльності підприємства та умовами ринкового середовища.

Найбільш відомими є матриці типу «частка ринку – темп зростання», «привабливість ринку – конкурентна позиція» та їх модифікації. Використання матричних методів дозволяє не лише оцінити поточний рівень конкурентоспроможності, а й сформувані стратегічні орієнтири розвитку підприємства.

Експертні методи оцінювання застосовуються у випадках, коли кількісна інформація є обмеженою або коли необхідно оцінити нематеріальні аспекти конкурентоспроможності. Вони ґрунтуються на залученні фахівців, які на основі власного досвіду та знань формують оцінки окремих параметрів діяльності підприємства. Хоча експертні методи дозволяють врахувати специфічні особливості ринку, їх результативність значною мірою залежить

від кваліфікації експертів та коректності організації експертного опитування (Бланк, 2007).

Для узагальнення основних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно систематизувати їх за характером та інструментарієм застосування, що наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Група методів	Характеристика
Порівняльні методи	Ґрунтуються на зіставленні показників підприємства з конкурентами або середньогалузевими значеннями
Рейтингові методи	Передбачають формування узагальненого рейтингу на основі системи показників
Інтегральні методи	Спрямовані на розрахунок комплексного показника конкурентоспроможності
Матричні методи	Використовують матриці для аналізу позицій підприємства та вибору стратегічних рішень
Експертні методи	Базуються на оцінках фахівців щодо нематеріальних аспектів конкурентоспроможності

Джерело: (Портер, 1997).

Як видно з табл. 1.3, інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства є різноманітним і охоплює як кількісні, так і якісні методи аналізу. Така різноманітність зумовлює можливість адаптації методів до конкретних умов діяльності підприємства та цілей дослідження. Водночас відсутність універсального методу оцінювання свідчить про доцільність використання комбінованого підходу, що дозволяє мінімізувати обмеження окремих методів і підвищити обґрунтованість отриманих результатів.

Управлінське значення оцінювання конкурентоспроможності полягає в тому, що результати аналізу стають інформаційною основою для прийняття стратегічних і тактичних рішень. На основі оцінки конкурентних позицій підприємства визначаються напрями інвестування, пріоритети розвитку

асортименту, підходи до ціноутворення та маркетингової політики. Таким чином, інструментарій оцінювання конкурентоспроможності виконує не лише аналітичну, а й прогностичну функцію, сприяючи підвищенню ефективності управління підприємством у довгостроковій перспективі.

Практичне застосування методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства потребує критичного осмислення їхніх можливостей та обмежень, оскільки кожен з існуючих підходів має власну сферу доцільного використання. Універсального методу, який би дозволяв отримати вичерпну та абсолютно об'єктивну оцінку конкурентоспроможності за будь-яких умов, не існує. Це зумовлено складністю самої категорії конкурентоспроможності, її залежністю від галузевих особливостей, ринкової кон'юнктури, стратегічних цілей підприємства та доступності інформаційної бази.

Порівняльні методи оцінювання конкурентоспроможності характеризуються відносною простотою застосування та наочністю результатів. Вони дозволяють оперативно визначити позицію підприємства щодо основних конкурентів за ключовими показниками діяльності. Разом з тим ефективність порівняльного аналізу значною мірою залежить від коректності вибору бази порівняння та достовірності інформації про конкурентів. У випадках, коли ринок є фрагментованим або інформація про діяльність інших підприємств є обмеженою, результати такого оцінювання можуть мати лише орієнтовний характер.

Рейтингові методи забезпечують більш комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності, оскільки дозволяють інтегрувати різноманітні показники в єдину систему. Їх застосування доцільне в умовах багатокритеріального аналізу, коли необхідно врахувати одночасно фінансові, виробничі, маркетингові та організаційні параметри діяльності. Водночас ключовою проблемою рейтингових методів залишається суб'єктивність при визначенні вагових коефіцієнтів, що може впливати на

кінцеві результати оцінювання та потребує обґрунтованого методичного підходу.

Інтегральні методи оцінювання конкурентоспроможності дозволяють отримати узагальнений показник, який відображає сукупний рівень конкурентних можливостей підприємства. Такі методи є доцільними для аналізу динаміки конкурентоспроможності у часі та для порівняння підприємств між собою за умови використання єдиної методики розрахунку. Разом з тим інтегральні оцінки можуть маскувати окремі проблемні аспекти діяльності, оскільки високі значення одних показників здатні компенсувати низькі значення інших. Це вимагає додаткового деталізованого аналізу складових інтегрального показника.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності мають стратегічну спрямованість і дозволяють виявити не лише поточні позиції підприємства, а й потенційні напрями його розвитку. Їх перевагою є можливість поєднання оцінки внутрішніх можливостей підприємства з аналізом зовнішнього ринкового середовища. Водночас застосування матричних методів часто потребує використання спрощених моделей, що не завжди відображають усю складність реальних економічних процесів. Крім того, результати матричного аналізу значною мірою залежать від правильності інтерпретації отриманих позицій.

Експертні методи оцінювання конкурентоспроможності відіграють важливу роль у випадках, коли необхідно врахувати нематеріальні чинники або оцінити перспективи розвитку в умовах невизначеності. Їх застосування дозволяє залучити професійний досвід і знання фахівців, що особливо актуально для оцінювання інноваційного потенціалу, іміджу підприємства або рівня сервісу. Разом з тим експертні оцінки мають суб'єктивний характер і потребують використання процедур узгодження думок для підвищення достовірності результатів.

У процесі оцінювання конкурентоспроможності важливе значення має не лише вибір конкретного методу, а й поєднання декількох підходів з метою отримання більш повної та об'єктивної картини. Комбіноване використання кількісних і якісних методів дозволяє врахувати як вимірювані економічні показники, так і нематеріальні аспекти діяльності підприємства.

Вибір інструментарію оцінювання конкурентоспроможності також залежить від рівня управління, на якому здійснюється аналіз. На стратегічному рівні доцільним є застосування методів, що дозволяють оцінити загальні тенденції розвитку та позиції підприємства в довгостроковій перспективі. На тактичному та оперативному рівнях перевага надається методам, орієнтованим на аналіз конкретних показників діяльності та оперативне прийняття управлінських рішень. У цьому контексті оцінювання конкурентоспроможності виступає багаторівневим процесом, що інтегрується в загальну систему управління підприємством.

Для узагальнення переваг і обмежень основних методів оцінювання конкурентоспроможності доцільно здійснити їх порівняльну характеристику, що наведена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Порівняльна характеристика методів оцінювання
конкурентоспроможності підприємства**

Метод оцінювання	Переваги	Обмеження
Порівняльні методи	Простота застосування, наочність результатів	Обмеженість інформації, залежність від бази порівняння
Рейтингові методи	Комплексність, можливість узагальнення результатів	Суб'єктивність вагових коефіцієнтів
Інтегральні методи	Узагальнена оцінка, можливість аналізу динаміки	Ризик приховування окремих проблем
Матричні методи	Стратегічна орієнтація, наочність	Спрощення реальних процесів
Експертні методи	Урахування нематеріальних чинників	Суб'єктивність оцінок

Джерело: (Саєнко, 2004).

Як видно з табл. 1.4, кожен із розглянутих методів має як сильні сторони, так і певні обмеження, що обумовлює доцільність їх комбінованого використання залежно від цілей та умов аналізу. Порівняльні та рейтингові методи є ефективними для первинної діагностики конкурентних позицій, інтегральні методи – для оцінювання загального рівня конкурентоспроможності, матричні – для стратегічного аналізу, а експертні – для врахування якісних аспектів діяльності. Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що ефективне оцінювання конкурентоспроможності можливе лише за умови системного підходу до вибору інструментарію та його адаптації до конкретних аналітичних завдань.

У цілому інструментарій та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства відіграють ключову роль у формуванні інформаційної бази управлінських рішень. Вони дозволяють не лише визначити поточний рівень конкурентних позицій, а й виявити тенденції розвитку, потенційні загрози та можливості зростання. Саме системне використання методів оцінювання створює передумови для обґрунтованого управління конкурентоспроможністю та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РЕСТЕКВП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «РЕСТЕКВП»

Товариство з обмеженою відповідальністю «РЕСТЕКВП» є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність на ринку постачання професійного обладнання для сфери торгівлі та HoReCa. Підприємство зареєстроване відповідно до чинного законодавства України, код ЄДРПОУ – 41047380, дата заснування – 23 грудня 2016 року. Юридична адреса підприємства: 03148, Україна, місто Київ, проспект Леся Курбаса, будинок 2г. Управління діяльністю товариства здійснює директор Чемерський Сергій Григорович. Статутний капітал підприємства становить 390 000 грн, що відповідає вимогам законодавства та забезпечує фінансову основу для здійснення господарської діяльності (OpenDataBot, н.д.).

Основним видом діяльності ТОВ «РЕСТЕКВП» є оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням (КВЕД 46.69). Разом з тим підприємство характеризується диверсифікованою структурою видів діяльності, що включає неспеціалізовану оптову торгівлю, роздрібну торгівлю іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах, посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації, ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення, комп'ютерне програмування, спеціалізовану діяльність із дизайну, а також роздрібну торгівлю через мережу Інтернет. Така багатопрофільність дозволяє підприємству гнучко реагувати на потреби клієнтів і формувати комплексні пропозиції для різних сегментів ринку.

Фактично ТОВ «РЕСТЕКВІП» функціонує під брендом «Новий Проект», який має значну впізнаваність на українському ринку професійного обладнання для сфери торгівлі та HoReCa. За тривалий період діяльності компанія сформувала стійку ділову репутацію, що ґрунтується на глибокому розумінні галузевої специфіки, орієнтації на міжнародні стандарти сервісу та здатності реалізовувати проекти «під ключ». Ключовою особливістю бізнес-моделі компанії є індивідуальний підхід до кожного клієнта, що реалізується через систему персональних менеджерів, які супроводжують замовника на всіх етапах співпраці – від розробки концепції до введення обладнання в експлуатацію та подальшої сервісної підтримки.

Асортиментна політика підприємства орієнтована на забезпечення клієнтів широким вибором торговельного та професійного обладнання для магазинів, ресторанів і закладів громадського харчування. Важливою конкурентною перевагою ТОВ «РЕСТЕКВІП» є наявність обладнання власних торгових марок, що дозволяє контролювати якість продукції, оптимізувати цінову політику та формувати унікальну ціннісну пропозицію. Обладнання, що пропонується підприємством, відповідає сучасним технічним вимогам, має європейську сертифікацію, виготовляється з екологічно безпечних матеріалів та характеризується зручністю експлуатації (ТОВ «РЕСТЕКВІП», н.д.).

Окрім постачання обладнання, підприємство надає комплекс супутніх послуг, що включає проектування оснащення підприємств торгівлі та HoReCa, монтаж обладнання, навчання персоналу замовника у власному тренінг-центрі, проведення майстер-класів, тест-драйвів і презентацій новинок, а також сервісну підтримку в усіх регіонах України. Такий підхід дозволяє ТОВ «РЕСТЕКВІП» виступати не лише постачальником обладнання, а й стратегічним партнером для своїх клієнтів, що позитивно впливає на рівень їх лояльності та формує довгострокові відносини.

Організаційна структура підприємства побудована з урахуванням специфіки його діяльності та орієнтована на ефективну координацію основних бізнес-процесів. Функціонування компанії забезпечується взаємодією підрозділів, відповідальних за продажі, логістику, сервісне обслуговування, маркетинг, проектування та адміністративне управління. Така структура дозволяє забезпечувати оперативність прийняття управлінських рішень та високий рівень обслуговування клієнтів.

Важливим елементом організаційно-економічної характеристики підприємства є аналіз його фінансово-економічних показників, що дозволяє оцінити масштаби діяльності, динаміку розвитку та рівень ефективності використання ресурсів. Основні фінансові показники ТОВ «РЕСТЕКВП» за 2020–2024 роки наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ
«РЕСТЕКВП» за 2020–2024 роки**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід, грн	159 437 800	168 900 000	162 361 800	239 122 600	402 359 200
Чистий прибуток, грн	3 574 200	5 200 000	8 483 600	16 651 000	35 570 700
Активи, грн	77 473 600	86 500 000	95 571 600	140 643 500	195 931 200
Зобов'язання, грн	–	52 000 000	69 365 000	97 785 900	123 244 400
Кількість працівників, осіб	–	25	27	29	32

Джерело: розроблено автором за даними (OpenDataBot, 2025).

Аналіз даних, наведених у табл. 2.1, свідчить про стійку позитивну динаміку розвитку підприємства протягом досліджуваного періоду. Зростання доходів супроводжується суттєвим збільшенням чистого прибутку, що вказує на підвищення ефективності господарської діяльності та оптимізацію витрат. Поступове нарощування активів підприємства

відображає розширення масштабів діяльності та зміцнення ресурсного потенціалу. Одночасно зростання зобов'язань має контрольований характер і корелює з розширенням операційної діяльності, що свідчить про використання залучених ресурсів для забезпечення розвитку підприємства.

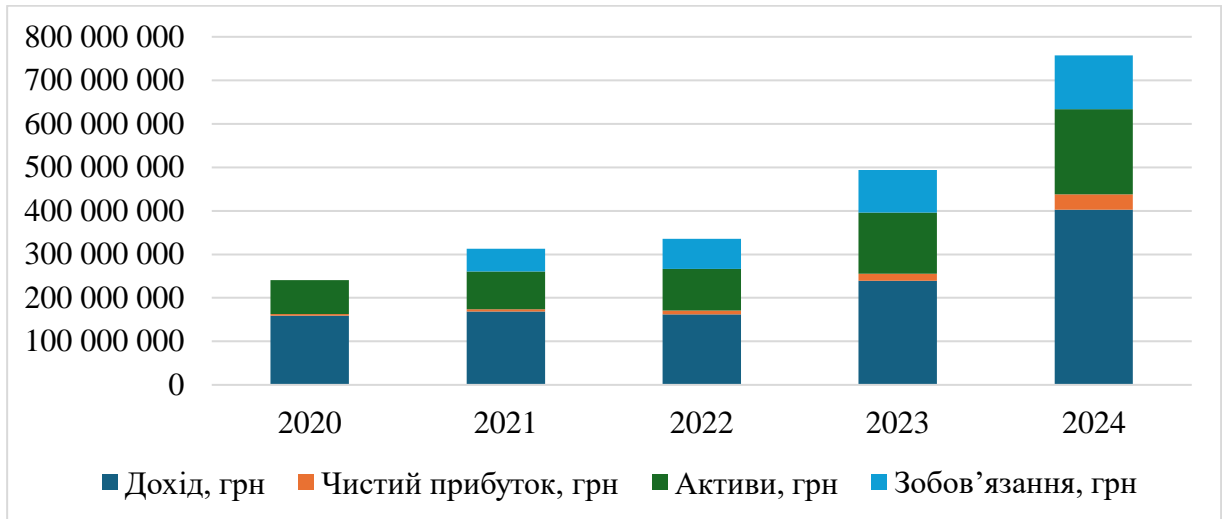


Рис. 2.1. Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «РЕСТЕКВІП» за 2020–2024 роки, грн.

Джерело: розроблено автором за даними (OpenDataBot, 2025).

Збільшення чисельності персоналу в останні роки є логічним наслідком розширення обсягів діяльності та ускладнення бізнес-процесів. Це свідчить про перехід підприємства на новий рівень розвитку, що потребує посилення кадрового потенціалу та вдосконалення організаційної структури. Узагальнюючи результати аналізу фінансово-економічних показників, можна констатувати, що ТОВ «РЕСТЕКВІП» демонструє стабільне зростання та формує економічні передумови для подальшого підвищення конкурентоспроможності.

Важливим елементом організаційно-економічної характеристики підприємства є оцінка поточного стану його ресурсного потенціалу та фінансової стійкості, що дозволяє більш повно охарактеризувати можливості подальшого розвитку. Фінансові ресурси, структура активів і зобов'язань, а також результати діяльності в короткостроковій перспективі відображають

рівень адаптації підприємства до ринкових умов та ефективність прийнятих управлінських рішень. Аналіз зазначених показників є особливо актуальним у контексті динамічного зростання обсягів діяльності, що було виявлено в попередній частині дослідження.

Структура активів підприємства свідчить про поступове нарощування його економічного потенціалу. Збільшення вартості активів у поєднанні з розширенням масштабів операційної діяльності є ознакою активної інвестиційної та виробничо-комерційної політики. Активи підприємства формують матеріальну основу для здійснення господарських операцій, забезпечення логістичних процесів, сервісного обслуговування клієнтів та реалізації комплексних проєктів оснащення підприємств сфери торгівлі та HoReCa.

Такий характер змін у структурі активів свідчить про орієнтацію підприємства на довгостроковий розвиток та підвищення операційної спроможності. Крім того, зростання активів створює передумови для розширення ринкової присутності та підвищення конкурентоспроможності за рахунок більш ефективного використання ресурсів.

Разом з активами зростають і зобов'язання підприємства, що є характерним для компаній, які перебувають на етапі активного розвитку. Залучення позикових коштів дозволяє забезпечити фінансування оборотного капіталу, розширення асортименту та підвищення операційної гнучкості.

Окремої уваги заслуговує аналіз фінансових результатів у розрізі короткострокового періоду, зокрема за підсумками квартальної звітності. Такий аналіз дозволяє оцінити не лише загальні тенденції розвитку підприємства, а й оперативну ефективність його діяльності, здатність генерувати прибуток та підтримувати належний рівень ліквідності в умовах сезонних коливань попиту та змін ринкової кон'юнктури. Дані квартальної звітності за три квартали 2025 року наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Квартальна фінансова звітність ТОВ «РЕСТЕКВІП» у 2025 р.

Показник	Значення
Дохід, грн	292 333 300
Чистий прибуток, грн	15 418 900
Активи, грн	224 224 800
Зобов'язання, грн	137 865 800
Кількість працівників, осіб	48

Джерело: розроблено автором за даними (OpenDataBot, 2025).

Аналіз показників, наведених у табл. 2.2, дозволяє зробити висновок про збереження позитивної динаміки фінансово-економічного розвитку підприємства у 2025 році. Значні обсяги доходів, отримані протягом трьох кварталів, свідчать про високий рівень ділової активності та стабільний попит на продукцію й послуги підприємства. Формування чистого прибутку в умовах розширення масштабів діяльності підтверджує ефективність операційної моделі та здатність підприємства підтримувати прибутковість навіть за зростання витрат, пов'язаних із розвитком бізнесу.

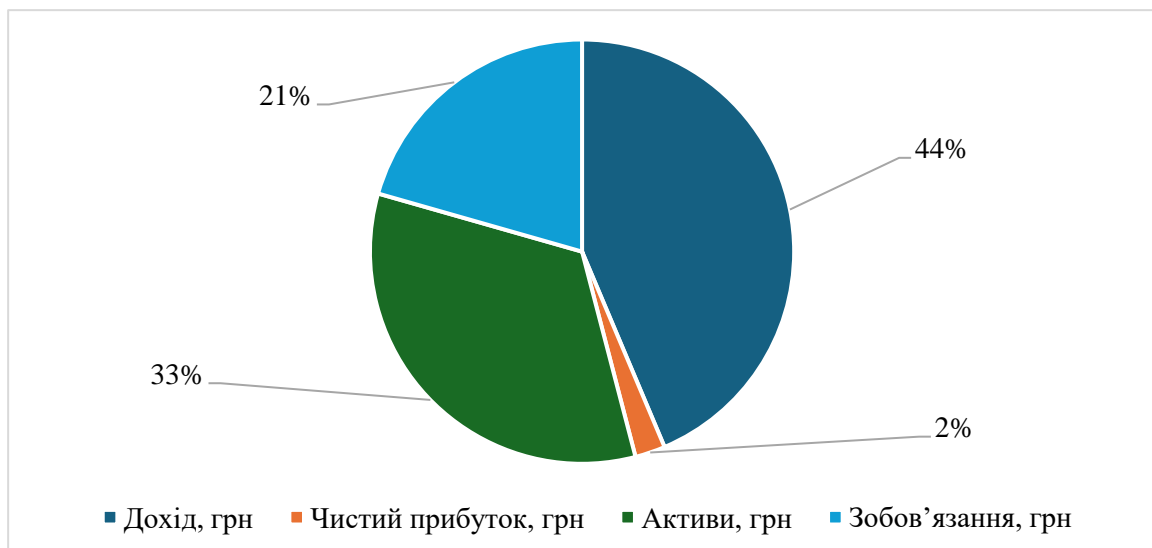


Рис. 2.2. Візуалізація квартальної фінансової звітності ТОВ «РЕСТЕКВІП» у 2025 р.

Джерело: розроблено автором за даними (OpenDataBot, 2025).

Збільшення вартості активів у порівнянні з попередніми роками відображає подальше нарощування ресурсної бази підприємства, що створює передумови для розширення асортименту, удосконалення сервісної інфраструктури та реалізації більш складних проєктів. Одночасно зростання зобов'язань має функціональний характер і пов'язане з фінансуванням поточної діяльності та інвестиційних потреб. Таке співвідношення показників свідчить про використання фінансових інструментів розвитку без надмірного підвищення фінансового навантаження.

Значне збільшення чисельності персоналу у 2025 році є свідченням інтенсивного розвитку підприємства та ускладнення його організаційної структури. Розширення штату зумовлене необхідністю забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, розвитку сервісного напрямку, а також реалізації комплексних проєктів, що потребують залучення кваліфікованих фахівців різного профілю. Це, у свою чергу, підвищує роль управління людськими ресурсами як одного з ключових факторів економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Організаційно-економічна модель діяльності ТОВ «РЕСТЕКВП» ґрунтується на поєднанні торговельної, проєктної та сервісної складових, що забезпечує диверсифікацію джерел доходів і зменшує залежність від окремих сегментів ринку. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати наявні ресурси та формувати додаткову цінність для клієнтів. Водночас зростання масштабів діяльності потребує подальшого вдосконалення системи управління, фінансового планування та контролю витрат.

Узагальнюючи результати організаційно-економічної характеристики, можна зазначити, що ТОВ «РЕСТЕКВП» є стабільно зростаючим підприємством з чітко сформованою бізнес-моделлю, диверсифікованою структурою діяльності та значним потенціалом розвитку. Позитивна динаміка фінансових показників, нарощування активів, контрольований

рівень зобов'язань і розширення кадрового складу свідчать про наявність економічних передумов для подальшого зміцнення позицій підприємства на ринку. Отримані результати створюють необхідну аналітичну базу для подальшого дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства та оцінювання його позицій у конкурентному середовищі.

2.2. Аналіз поточного рівня конкурентоспроможності ТОВ «РЕСТЕКВП»

Аналіз поточного рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає визначення його позицій на ринку, здатності ефективно конкурувати з іншими суб'єктами господарювання та формувати стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного зовнішнього середовища. На відміну від теоретичних підходів, розглянутих у першому розділі, у межах даного підпункту конкурентоспроможність розглядається як практична характеристика, що проявляється через результати діяльності підприємства, особливості його бізнес-моделі та рівень відповідності ринковим вимогам.

ТОВ «РЕСТЕКВП» здійснює діяльність на ринку професійного обладнання для сфери торгівлі та HoReCa, який належить до сегмента B2B-ринків і характеризується високим рівнем спеціалізації, значною конкуренцією та підвищеними вимогами з боку клієнтів. Особливістю цього ринку є те, що конкурентна боротьба ведеться не стільки за рахунок ціни, скільки за рахунок якості обладнання, рівня сервісу, здатності постачальника реалізовувати комплексні проєкти та забезпечувати довгострокову підтримку клієнтів. За таких умов конкурентоспроможність підприємства формується на основі поєднання технологічних, організаційних і сервісних факторів.

Поточна ринкова позиція підприємства визначається його присутністю в кількох взаємопов'язаних сегментах: оптове постачання обладнання, розробка проєктів оснащення торговельних і ресторанних об'єктів, монтаж і

сервісне обслуговування, навчання персоналу клієнтів. Така багатокомпонентна модель діяльності дозволяє підприємству диференціювати свою пропозицію та зменшувати залежність від окремих напрямів бізнесу. У результаті конкурентоспроможність підприємства базується не на окремому продукті, а на комплексному рішенні, що має істотну цінність для клієнтів.

Для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно здійснити порівняльний аналіз із реальними конкурентами, які працюють у суміжних сегментах ринку та орієнтовані на аналогічну цільову аудиторію. З урахуванням галузевої специфіки та масштабів діяльності підприємства до основних конкурентів ТОВ «РЕСТЕКВП» доцільно віднести Modern Expo, BMSERVICE та Profi Horeca. Зазначені компанії є реальними гравцями українського ринку та мають різні моделі конкурентної поведінки, що дозволяє здійснити багатосторонній аналіз.

Компанія Modern Expo є одним з найбільших виробників і постачальників торговельного обладнання в Україні, орієнтованим переважно на великі торговельні мережі. Її конкурентна перевага полягає у масштабах виробництва, сильному бренді та наявності власної виробничої бази. Водночас дана компанія характеризується меншою гнучкістю у реалізації індивідуальних проєктів для середнього сегмента HoReCa та обмеженою персоналізацією сервісу.

BMSERVICE спеціалізується на постачанні та сервісному обслуговуванні професійного обладнання для закладів громадського харчування. Основними конкурентними перевагами компанії є технічна експертиза та досвід у сервісному напрямі. Разом з тим її діяльність меншою мірою орієнтована на реалізацію комплексних проєктів «під ключ» і розвиток власних торгових марок, що знижує рівень диференціації пропозиції.

Profi Horeca працює у вузькому сегменті ресторанного обладнання та зосереджується переважно на продажу стандартних рішень для HoReCa.

Компанія конкурує за рахунок асортименту та доступності продукції, однак має обмежені можливості щодо проєктування, навчання персоналу клієнтів і довгострокового сервісного супроводу.

Для систематизації ключових конкурентних характеристик підприємства та його основних конкурентів доцільно здійснити порівняльну оцінку за найбільш значущими параметрами, що наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Порівняльна оцінка конкурентних характеристик ТОВ
«РЕСТЕКВП» та основних конкурентів**

Критерій	РЕСТЕКВП	Modern Ехро	BMSERVICE	Profi Нoreca
Ширина асортименту	Висока	Висока	Середня	Середня
Власні торгові марки	Так	Так	Ні	Ні
Проєкти «під ключ»	Так	Обмежено	Частково	Ні
Сервіс і монтаж	Повний цикл	Частково	Повний	Обмежено
Навчання клієнтів	Так	Ні	Ні	Ні
Географія діяльності	Вся Україна	Вся Україна	Регіональна	Обмежена

Джерело: сформовано автором на основі власного спостереження.

Аналіз даних, наведених у табл. 2.3, свідчить, що ТОВ «РЕСТЕКВП» займає конкурентну позицію, яка характеризується поєднанням широкого асортименту, наявності власних торгових марок та розвиненої сервісної інфраструктури. На відміну від більшості конкурентів, підприємство пропонує клієнтам не лише постачання обладнання, а й повний цикл супроводу проєкту, включаючи проєктування, монтаж, навчання та сервіс.

Разом з тим аналіз конкурентного середовища показує, що підприємство функціонує в умовах посиленої конкуренції з боку як великих виробників, так і спеціалізованих сервісних компаній. Це вимагає постійного вдосконалення бізнес-процесів, підтримання високого рівня якості послуг і пошуку нових джерел конкурентних переваг. Поточний рівень конкурентоспроможності підприємства можна охарактеризувати як високий

у середньому сегменті ринку та конкурентний щодо великих гравців за рахунок гнучкості й сервісної орієнтації.

Важливим елементом оцінювання поточного рівня конкурентоспроможності підприємства є аналіз його фінансово-економічних показників як об'єктивних індикаторів ефективності функціонування та ринкової стійкості. На відміну від якісних характеристик, фінансові результати дозволяють кількісно оцінити здатність підприємства генерувати дохід, забезпечувати прибутковість і підтримувати темпи розвитку в умовах конкурентного тиску. У цьому контексті фінансова складова конкурентоспроможності відображає не лише поточний стан підприємства, а й його потенціал зміцнення позицій.

Аналіз динаміки доходів і чистого прибутку, здійснений у попередньому підпункті, свідчить про стабільне зростання масштабів діяльності підприємства та підвищення ефективності використання ресурсів. Зростання доходів у поєднанні з випереджальним зростанням чистого прибутку є ознакою оптимізації витратної структури та вдосконалення бізнес-моделі. Це дозволяє стверджувати, що підприємство здатне конкурувати не лише за рахунок розширення обсягів продажів, а й за рахунок підвищення економічної результативності своєї діяльності.

Збільшення активів підприємства впродовж аналізованого періоду відображає системне нарощування ресурсного потенціалу, що створює матеріальну основу для реалізації комплексних проєктів і розвитку сервісної інфраструктури. Одночасне зростання зобов'язань має функціональний характер і пов'язане з фінансуванням операційної діяльності та інвестиційних потреб.

Збільшення кількості працівників доцільно розглядати як один із показників зростання конкурентоспроможності підприємства. Розширення кадрового складу відбувається в умовах підвищення обсягів доходів і ускладнення внутрішніх бізнес-процесів, що зумовлює необхідність

залучення додаткових трудових ресурсів для підтримання належного рівня сервісу та ефективної реалізації проєктної діяльності. За таких умов людський капітал набуває ролі одного з визначальних чинників формування конкурентних переваг підприємства, особливо в межах B2B-сегмента ринку.

Для комплексного узагальнення результатів аналізу поточного рівня конкурентоспроможності доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Результати SWOT-аналізу конкурентоспроможності підприємства наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз конкурентоспроможності ТОВ «РЕСТЕКВІП»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широкий асортимент обладнання	Висока собівартість сервісних послуг
Наявність власних торгових марок	Залежність від B2B-сегмента
Реалізація проєктів «під ключ»	Тривалий цикл укладання угод
Повний сервісний супровід	Обмежена автоматизація окремих процесів
Навчання клієнтів у тренінг-центрі	–
Можливості	Загрози
Розвиток ринку HoReCa	Посилення цінової конкуренції
Післявоєнне відновлення економіки	Валютні коливання
Цифровізація B2B-продажів	Зростання імпорту обладнання
Розширення сервісних напрямів	Зниження інвестиційної активності

Джерело: розроблено автором.

Аналіз даних, наведених у табл. 2.4, дозволяє зробити висновок, що ТОВ «РЕСТЕКВІП» має значну кількість сильних сторін, які формують основу його конкурентоспроможності, зокрема орієнтацію на комплексні рішення, сервіс і власні торгові марки. Слабкі сторони мають переважно організаційний і витратний характер та можуть бути мінімізовані за рахунок удосконалення внутрішніх процесів. Можливості зовнішнього середовища загалом корелюють з наявними компетенціями підприємства, що створює

передумови для їх ефективного використання. Загрози мають переважно макроекономічний характер і не є критичними за умови гнучкого управління.

Для підвищення об'єктивності оцінювання поточного рівня конкурентоспроможності доцільно здійснити інтегральну оцінку на основі ключових критеріїв, що характеризують діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє узагальнити результати аналізу та порівняти конкурентні можливості підприємства за сукупністю параметрів. Результати інтегральної оцінки конкурентоспроможності наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Інтегральна оцінка поточного рівня конкурентоспроможності
ТОВ «РЕСТЕКВП»**

Критерій	Оцінка (1–5)	Вагомість	Зважена оцінка
Асортимент і якість продукції	5	0,25	1,25
Сервіс і проектна підтримка	5	0,25	1,25
Фінансова стійкість	4	0,2	0,8
Інноваційність і розвиток	4	0,15	0,6
Ринкова позиція	4	0,15	0,6
Разом	–	1	4,5

Джерело: розроблено автором.

Як видно з табл. 2.5, інтегральна оцінка поточного рівня конкурентоспроможності ТОВ «РЕСТЕКВП» є високою, що підтверджує його здатність ефективно конкурувати на ринку професійного обладнання для сфери торгівлі та HoReCa. Найвищі значення отримали критерії, пов'язані з асортиментом, якістю продукції та рівнем сервісу, що узгоджується з результатами порівняльного аналізу та SWOT-оцінки. Фінансова стійкість і інноваційність також мають позитивну оцінку, що свідчить про наявність економічних і організаційних передумов для подальшого розвитку.

В умовах цифровізації бізнес-середовища та посилення конкуренції на B2B-ринках важливим елементом оцінювання поточного рівня

конкуреноспроможності підприємства є аналіз його онлайн-присутності. Офіційний вебсайт підприємства виступає не лише інформаційним ресурсом, а й інструментом формування ділової репутації, комунікації з потенційними клієнтами та залучення нових замовлень. Тому показники відвідуваності, позиціонування в галузі та структура трафіку можуть бути використані як додаткові індикатори конкурентоспроможності підприємства.

На рис. 2.3 представлено загальні показники відвідуваності сайту ТОВ «РЕСТЕКВІП», отримані за допомогою аналітичного сервісу SimilarWeb. Зазначені дані характеризують кількість візитів за місяць, глобальний, національний та галузевий рейтинги вебресурсу.

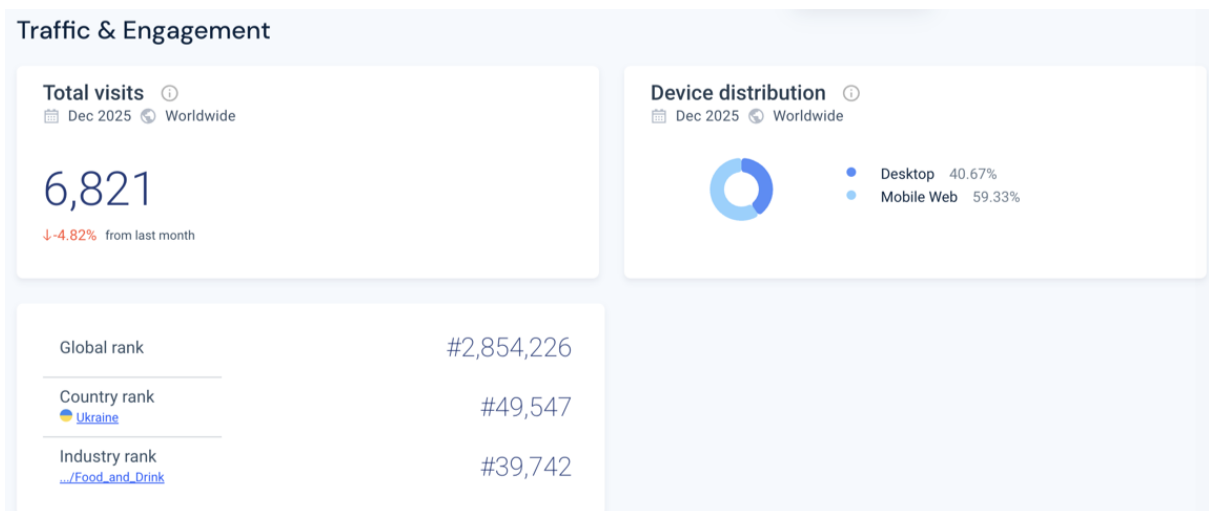


Рис. 2.3. Показники відвідуваності сайту ТОВ «РЕСТЕКВІП»

Джерело: розроблено автором за даними (SimilarWeb, 2025).

Як видно з рис. 2.3, сайт ТОВ «РЕСТЕКВІП» демонструє стабільний рівень місячної відвідуваності, що свідчить про наявність сформованої аудиторії та сталого інтересу до діяльності компанії. Позиції сайту в національному та галузевому рейтингах вказують на його впізнаваність у межах відповідного сегмента ринку. Незважаючи на незначне зниження відвідуваності порівняно з попереднім місяцем, загальний рівень трафіку можна вважати достатнім для B2B-компанії, орієнтованої на професійних клієнтів, а не масового споживача.

Для більш детальної оцінки поведінки користувачів на сайті ТОВ «РЕСТЕКВІП» доцільно проаналізувати показники залученості, які характеризують якість взаємодії відвідувачів із вебресурсом. Відповідні дані наведено на рис. 2.4, де відображено середню тривалість візиту, кількість переглянутих сторінок та показник відмов.

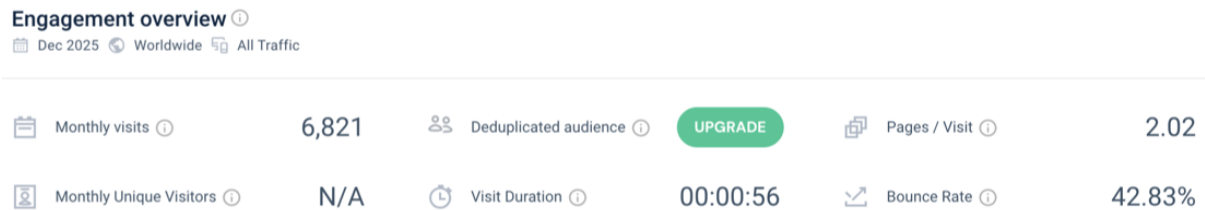


Рис. 2.4. Показники залученості користувачів сайту ТОВ «РЕСТЕКВІП»

Джерело: розроблено автором за даними (SimilarWeb, 2025).

Аналіз даних, представлених на рис. 2.4, дозволяє зробити висновок, що користувачі сайту здійснюють цілеспрямовані візити з метою отримання конкретної інформації про продукцію та послуги ТОВ «РЕСТЕКВІП». Середня кількість сторінок за один візит і показник відмов перебувають у допустимих межах для корпоративних сайтів B2B-сегмента. Це свідчить про відповідність контенту очікуванням цільової аудиторії та функціональність структури сайту. Водночас відносно невелика тривалість перебування на сайті вказує на можливість подальшого підвищення залученості користувачів шляхом розвитку інформаційних і сервісних розділів.

Важливою складовою аналізу цифрової конкурентоспроможності є структура джерел трафіку, яка відображає ефективність маркетингових каналів та рівень впізнаваності бренду підприємства. Розподіл трафіку за основними каналами залучення користувачів ТОВ «РЕСТЕКВІП» представлено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Показники джерел трафіку сайту ТОВ «РЕСТЕКВІП»

Джерело: розроблено автором за даними (SimilarWeb, 2025).

Як свідчать дані, наведені на рис. 2.5, основну частку трафіку формують прямі переходи та органічний пошук. Висока частка прямого трафіку є ознакою сформованої лояльної аудиторії та впізнаваності бренду ТОВ «РЕСТЕКВІП» серед клієнтів і партнерів. Значна роль органічного пошуку вказує на ефективність пошукової оптимізації сайту та відповідність його контенту запитам цільової аудиторії. Частка платного трафіку та переходів із соціальних мереж є відносно невеликою, що свідчить про обмежене використання інструментів активного цифрового просування та водночас вказує на наявність резервів для посилення конкурентоспроможності в онлайн-середовищі.

Можна зробити висновок, що вебсайт ТОВ «РЕСТЕКВІП» виконує функцію ефективного інформаційного ресурсу та забезпечує стабільний рівень взаємодії з цільовою аудиторією. Разом з тим показники відвідуваності, структури трафіку та користувацької активності свідчать про наявність потенціалу для подальшого розвитку цифрових каналів комунікації, що може стати додатковим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що поточний рівень конкурентоспроможності ТОВ «РЕСТЕКВІП» є достатньо високим і

забезпечується поєднанням фінансової ефективності, сервісної орієнтації та здатності пропонувати комплексні рішення. Водночас результати аналізу свідчать про наявність окремих внутрішніх обмежень і зовнішніх викликів, подолання яких потребує цілеспрямованих управлінських дій. Це створює обґрунтовану аналітичну основу для оцінювання конкурентного потенціалу підприємства та розроблення практичних заходів щодо посилення його конкурентоспроможності.

2.3 Оцінка конкурентного потенціалу ТОВ «РЕСТЕКВІП»

Оцінка конкурентного потенціалу ТОВ «РЕСТЕКВІП» передбачає аналіз його здатності не лише зберігати наявні ринкові позиції, а й нарощувати конкурентні переваги в майбутньому. На відміну від оцінювання поточного рівня конкурентоспроможності, яке ґрунтується на фактичних результатах діяльності, конкурентний потенціал відображає сукупність ресурсів, можливостей і резервів розвитку підприємства. У цьому контексті конкурентний потенціал розглядається як стратегічна категорія, що визначає перспективи довгострокового зростання та адаптації до змін ринкового середовища.

Однією з ключових складових конкурентного потенціалу ТОВ «РЕСТЕКВІП» є широка та диверсифікована товарна пропозиція, орієнтована на професійних клієнтів сфери торгівлі та HoReCa. Асортимент підприємства охоплює практично всі основні групи обладнання, необхідні для оснащення закладів громадського харчування, торговельних підприємств і спеціалізованих виробничих цехів. Така повнота асортименту формує суттєву конкурентну перевагу, оскільки дозволяє підприємству реалізовувати комплексні проєкти без залучення сторонніх постачальників.

Асортимент теплового обладнання включає пароконвектомати, конвекційні печі, індукційні плити та печі для піци, що є базовими

елементами технологічного оснащення сучасних закладів харчування. Наявність цих позицій у каталозі підприємства дозволяє задовольняти потреби як ресторанів повного циклу, так і закладів швидкого обслуговування, пекарень та спеціалізованих кухонь. Важливою особливістю є орієнтація на професійне обладнання, розраховане на інтенсивну експлуатацію, що підвищує довіру з боку клієнтів та формує довгострокові партнерські відносини.

Суттєвим елементом конкурентного потенціалу є також розвинена лінійка холодильного обладнання, до якої входять холодильні та морозильні шафи, холодильні й морозильні столи, шафи шокової заморозки та салатети. Така структура асортименту дозволяє підприємству забезпечувати повний холодовий ланцюг у межах одного проєкту – від зберігання сировини до підготовки інгредієнтів і зберігання готової продукції. Наявність обладнання для шокової заморозки є особливо важливою з точки зору сучасних технологій харчового виробництва та відповідає актуальним трендам у сфері HoReCa.

Окрему групу конкурентних переваг формує асортимент обладнання для виробничих цехів, зокрема м'ясних, пекарських і пральних. Підприємство пропонує професійні м'ясорубки, тістоміси, слайсери, овочерізки, вакууматори та інше обладнання виробничого призначення. Така спеціалізація дозволяє працювати не лише з класичними закладами громадського харчування, а й з підприємствами харчової промисловості, кейтеринговими компаніями та торговельними мережами, що суттєво розширює ринкові можливості підприємства.

Асортимент посудомийного обладнання, професійних блендерів, соковижималок і льодогенераторів формує додатковий конкурентний потенціал у барному та сервісному сегменті HoReCa. Наявність таких позицій дозволяє підприємству працювати з клієнтами різного масштабу – від невеликих кафе до великих ресторанних комплексів і готелів. У

сукупності це створює умови для крос-продажів та збільшення середнього чеку замовлення.

Важливою складовою конкурентного потенціалу підприємства є співпраця з відомими європейськими виробниками професійного обладнання, що підтверджується представленим портфелем брендів. Наявність у каталозі продукції таких виробників свідчить про високий рівень довіри з боку партнерів і відповідність підприємства вимогам міжнародних стандартів якості.

На рис. 2.6 наведено перелік основних брендів, з якими співпрацює підприємство, що дозволяє оцінити масштаб і якість його партнерської мережі.



Рис. 2.6. Основні бренди ТОВ «РЕСТЕКВІП»

Джерело: розроблено автором за даними (ТОВ «РЕСТЕКВІП», 2025).

Аналіз інформації, представленої на рис. 2.4, свідчить, що підприємство має доступ до продукції виробників, які спеціалізуються на різних сегментах професійного обладнання – від теплового та холодильного до посудомийного і барного. Така диверсифікація партнерських зв'язків формує стійкий конкурентний потенціал, оскільки зменшує залежність від окремих постачальників і дозволяє гнучко реагувати на зміну попиту.

Ще одним важливим елементом конкурентного потенціалу є сформована клієнтська база, що включає підприємства різних форматів і

масштабів діяльності. На рис. 2.7 наведено приклади компаній, які співпрацюють з ТОВ «РЕСТЕКВІП» та користуються його послугами.

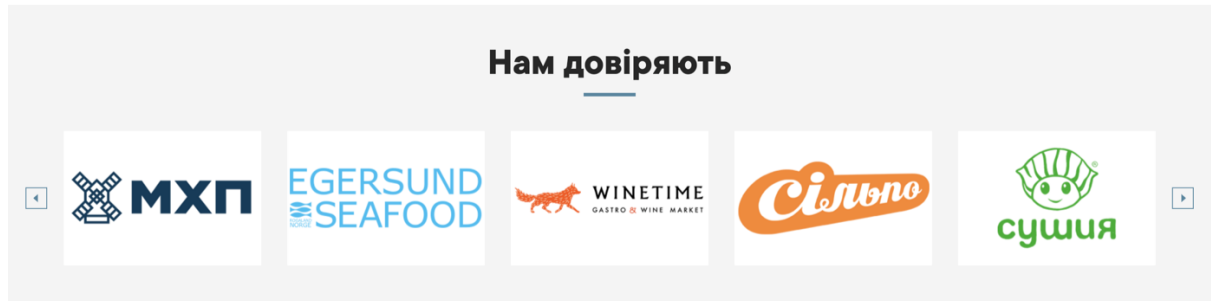


Рис. 2.7. Клієнти ТОВ «РЕСТЕКВІП»

Джерело: розроблено автором за даними (ТОВ «РЕСТЕКВІП», 2025).

Як видно з рис. 2.7, клієнтами підприємства є відомі компанії з різних сегментів ринку, що свідчить про універсальність пропозиції та здатність ТОВ «РЕСТЕКВІП» адаптувати свої рішення до специфічних потреб замовників. Наявність таких клієнтів підвищує репутаційний капітал підприємства та створює додаткові можливості для залучення нових партнерів за рахунок рекомендацій і демонстрації реалізованих проєктів.

Таким чином, аналіз асортиментної структури, партнерських зв'язків і клієнтської бази дозволяє зробити висновок, що ТОВ «РЕСТЕКВІП» володіє значним товарним і ринковим потенціалом, який може бути використаний для подальшого посилення конкурентних позицій. Наявні ресурси створюють передумови для розширення масштабів діяльності, освоєння нових сегментів ринку та підвищення комплексності пропонованих рішень.

Подальше оцінювання конкурентного потенціалу ТОВ «РЕСТЕКВІП» доцільно здійснити через аналіз його ресурсних, організаційно-управлінських, інноваційних та маркетингових можливостей, які визначають здатність компанії масштабувати діяльність і посилювати конкурентні переваги у середньо- та довгостроковій перспективі. Саме комплексне

поєднання зазначених складових формує реальний потенціал розвитку підприємства, а не лише його поточні ринкові позиції.

Однією з ключових складових конкурентного потенціалу є ресурсний потенціал, який охоплює матеріальні, фінансові, кадрові та інформаційні ресурси. Для систематизації оцінювання ресурсного забезпечення підприємства доцільно узагальнити його основні характеристики в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ресурсного потенціалу ТОВ «РЕСТЕКВІП»

Вид ресурсу	Характеристика	Рівень потенціалу
Матеріальні ресурси	Широкий асортимент обладнання, сервісна база	Високий
Фінансові ресурси	Зростання доходів і прибутку, можливість реінвестування	Високий
Кадрові ресурси	Кваліфікований персонал, проєктні команди	Середньо-високий
Інформаційні ресурси	База клієнтів, цифрові канали комунікації	Середній

Джерело: розроблено автором.

Аналіз даних, наведених у табл. 2.6, свідчить, що ТОВ «РЕСТЕКВІП» має достатній ресурсний фундамент для подальшого розвитку. Найвищий рівень потенціалу характерний для матеріальних і фінансових ресурсів, що забезпечує можливість розширення асортименту, модернізації сервісної інфраструктури та реалізації масштабніших проєктів. Кадровий потенціал також перебуває на достатньо високому рівні, однак потребує подальшого розвитку в напрямі підвищення спеціалізації та управлінських компетенцій. Інформаційні ресурси, зокрема цифрові канали, мають резерв для зростання та можуть стати додатковим джерелом конкурентних переваг.

Важливим елементом конкурентного потенціалу є організаційно-управлінська складова, яка визначає ефективність використання наявних ресурсів і здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Особливістю діяльності ТОВ «РЕСТЕКВІП» є орієнтація на

реалізацію комплексних проєктів та сервісну модель взаємодії з клієнтами, що потребує розвиненої системи управління бізнес-процесами. Узагальнену оцінку організаційно-управлінського потенціалу наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка організаційно-управлінського потенціалу підприємства

Елемент управління	Характеристика	Потенціал розвитку
Проектне управління	Реалізація проєктів «під ключ»	Високий
Сервісна модель	Повний цикл супроводу клієнтів	Високий
Бізнес-процеси	Часткова формалізація	Середній
Управління персоналом	Командна робота, досвід	Середньо-високий

Джерело: розроблено автором.

Як видно з табл. 2.7, ТОВ «РЕСТЕКВП» володіє значним управлінським потенціалом, що базується на проєктному підході та сервісній орієнтації. Водночас наявність частково формалізованих бізнес-процесів свідчить про можливість подальшого підвищення ефективності управління за рахунок стандартизації та цифровізації внутрішніх процедур. Це створює резерви для зменшення операційних витрат і підвищення керованості бізнесу.

Наступною складовою конкурентного потенціалу є інноваційно-маркетинговий потенціал, який визначає здатність ТОВ «РЕСТЕКВП» оновлювати асортимент, впроваджувати нові рішення та ефективно просувати свою продукцію на ринку. В умовах високої конкуренції у сфері професійного обладнання саме інноваційність і маркетинг стають ключовими факторами диференціації. Оцінка даної складової наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Оцінка інноваційно-маркетингового потенціалу ТОВ
«РЕСТЕКВП»**

Напрямок	Поточний стан	Потенціал
Інноваційність	Власні торгові марки, нові рішення	Високий
Асортиментне оновлення	Регулярне	Високий
Маркетинг	Переважно офлайн-канали	Середній
Цифрове просування	Обмежене використання	Високий резерв

Джерело: розроблено автором.

Аналіз табл. 2.8 дозволяє зробити висновок, що ТОВ «РЕСТЕКВП» має значний інноваційний потенціал, зумовлений співпрацею з провідними виробниками та наявністю власних торгових марок. Водночас маркетингова складова, особливо в частині цифрових каналів просування, використовується не в повному обсязі. Це свідчить про наявність суттєвих резервів зростання конкурентного потенціалу ТОВ «РЕСТЕКВП» за рахунок активнішого застосування інструментів B2B-маркетингу та онлайн-комунікацій.

Реалізація зазначених резервів не потребує кардинальних змін у товарній або виробничій політиці ТОВ «РЕСТЕКВП», а може бути досягнута шляхом оптимізації існуючих маркетингових підходів. Крім того, поєднання інноваційної складової з ефективнішими інструментами просування здатне забезпечити підвищення впізнаваності бренду та розширення клієнтської бази.

Для узагальнення результатів оцінювання конкурентного потенціалу ТОВ «РЕСТЕКВП» доцільно здійснити інтегральну оцінку, яка дозволяє порівняти значущість окремих складових та визначити загальний рівень потенціалу підприємства. Результати інтегральної оцінки наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Інтегральна оцінка конкурентного потенціалу ТОВ
«РЕСТЕКВП»**

Складова потенціалу	Оцінка (1–5)	Вагомість	Зважена оцінка
Ресурсний потенціал	5	0,3	1,5
Управлінський потенціал	4	0,25	1
Інноваційний потенціал	4	0,2	0,8
Маркетинговий потенціал	3	0,15	0,45
Цифровий потенціал	3	0,1	0,3
Разом	–	1	4,05

Джерело: розроблено автором.

Як видно з табл. 2.9, інтегральна оцінка конкурентного потенціалу ТОВ «РЕСТЕКВП» є високою, що свідчить про наявність у ТОВ «РЕСТЕКВП» значних можливостей для подальшого посилення конкурентних позицій на ринку. Такий результат відображає збалансованість ключових складових діяльності підприємства, а також ефективність сформованої організаційно-економічної моделі. Високий рівень інтегрального показника означає, що ТОВ «РЕСТЕКВП» не лише відповідає сучасним вимогам ринку, а й має потенціал для активного розвитку, масштабування діяльності та розширення сфер впливу.

Найвагомішими складовими конкурентного потенціалу є ресурсна та управлінська, які формують основу стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства. Ресурсна складова включає матеріально-технічну базу, фінансові ресурси, кадровий потенціал і налагоджені зв'язки з постачальниками, що забезпечує безперервність операційної діяльності. Управлінська складова, у свою чергу, відображає ефективність прийняття рішень, здатність до стратегічного планування, координацію бізнес-процесів і адаптивність до змін зовнішнього середовища. Саме поєднання цих факторів дозволяє підприємству підтримувати стабільне зростання та оперативно реагувати на виклики ринку.

Разом з тим маркетинговий і цифровий потенціал мають відносно нижчі оцінки, що вказує на наявність значних резервів для подальшого розвитку без необхідності здійснення суттєвих капіталовкладень. Зокрема, недостатній рівень використання цифрових каналів просування, автоматизації маркетингових процесів і аналітики поведінки клієнтів обмежує можливості ТОВ «РЕСТЕКВП» у сфері залучення нових клієнтів та підвищення ефективності комунікацій. Розвиток цих напрямів може забезпечити зростання конверсії, підвищення впізнаваності бренду та покращення взаємодії з цільовою аудиторією.

Узагальнюючи результати оцінювання конкурентного потенціалу, можна зробити висновок, що ТОВ «РЕСТЕКВП» володіє достатніми ресурсами, компетенціями та організаційними можливостями для подальшого розвитку й зміцнення конкурентоспроможності. Сформована база дозволяє не лише підтримувати поточний рівень діяльності, а й створює передумови для активного впровадження інноваційних рішень, розширення асортименту продукції та послуг, а також виходу на нові сегменти ринку.

Реалізація виявлених резервів, зокрема у сфері цифрового маркетингу, оптимізації бізнес-процесів і розвитку сервісних напрямів, дозволить підприємству підвищити ефективність використання наявних ресурсів і зміцнити свою конкурентну позицію.

Таким чином, ТОВ «РЕСТЕКВП» має всі передумови для переходу на новий рівень розвитку, що базується на поєднанні сильних ресурсних і управлінських позицій із посиленням маркетинговим і цифровим компонентом. Це дозволить підприємству не лише зберегти поточні позиції на ринку, а й суттєво підвищити рівень конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, забезпечуючи стійке зростання та розширення масштабів діяльності.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РЕСТЕКВП»

3.1 Формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РЕСТЕКВП»

Формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства має ґрунтуватися на результатах аналізу його поточного стану та оцінювання конкурентного потенціалу. У попередньому розділі було встановлено, що ТОВ «РЕСТЕКВП» володіє значними конкурентними перевагами, зокрема широким асортиментом професійного обладнання, розвиненою сервісною та проєктною моделлю, співпрацею з відомими європейськими брендами та стабільними фінансовими результатами. Водночас було виявлено низку резервів розвитку, насамперед у сфері цифрового маркетингу, організаційної стандартизації та системного управління клієнтськими відносинами.

У цьому контексті стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РЕСТЕКВП» доцільно формувати з урахуванням принципу посилення вже наявних сильних сторін підприємства та цілеспрямованого використання виявлених резервів розвитку. Такий підхід дозволяє забезпечити реалістичність запропонованих заходів і мінімізувати ризики їх впровадження.

Першим стратегічним напрямом є розвиток цифрової та маркетингової конкурентоспроможності ТОВ «РЕСТЕКВП». Аналіз цифрової присутності показав, що вебсайт підприємства виконує переважно інформаційну функцію, а структура трафіку формується здебільшого за рахунок прямих переходів і органічного пошуку. Це свідчить про сформовану впізнаваність

бренду, але водночас вказує на недостатнє використання потенціалу цифрових каналів просування. У зв'язку з цим стратегічним завданням є посилення B2B-маркетингу шляхом системної роботи з контентом, пошуковою оптимізацією та платними каналами залучення клієнтів.

Другим стратегічним напрямом є подальший розвиток сервісної та проєктної моделі діяльності. ТОВ «РЕСТЕКВІП» вже має конкурентну перевагу у вигляді реалізації проєктів «під ключ» і повного сервісного супроводу клієнтів. Однак відсутність стандартизованих сервісних пакетів і формалізованих пропозицій обмежує можливості масштабування цього напрямку. Стратегічним завданням є перетворення сервісу з додаткової функції на самостійний продукт, що має чітко визначену цінність для клієнта.

Третім стратегічним напрямом є оптимізація асортиментної та брендово-продуктової політики ТОВ «РЕСТЕКВІП». Широкий каталог обладнання створює значний конкурентний потенціал, однак потребує стратегічного фокусування. З метою підвищення конкурентоспроможності доцільно зосередити увагу на найбільш маржинальних і перспективних групах обладнання, а також на розвитку власних торгових марок і ексклюзивних позицій, які ускладнюють пряме цінове порівняння з конкурентами.

Четвертим важливим напрямом є розвиток системи управління клієнтськими відносинами та підвищення рівня лояльності. Аналіз клієнтської бази показав, що підприємство співпрацює з відомими компаніями різних сегментів ринку, що формує значний репутаційний капітал. Разом з тим потенціал повторних продажів і довгострокових контрактів використовується не повністю. У зв'язку з цим стратегічним завданням є впровадження інструментів after-sales сервісу, сервісних контрактів і персоналізованих програм співпраці з ключовими клієнтами.

Систематизацію основних стратегічних напрямів ТОВ «РЕСТЕКВІП» і відповідних заходів доцільно подати у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ
«РЕСТЕКВІП»**

Стратегічний напрям	Ключові заходи	Очікуваний результат
Цифровий маркетинг	SEO, B2B-контент, платна реклама	Залучення нових клієнтів
Сервісна модель	Стандартизація сервісу	Підвищення лояльності
Асортиментна політика	Фокус на маржинальні групи	Зростання прибутковості
Клієнтські відносини	Сервісні контракти	Повторні продажі

Джерело: розроблено автором.

Реалізація зазначених напрямів потребує деталізації конкретних управлінських рішень і визначення їхнього стратегічного ефекту. У цьому контексті доцільно окремо виділити заходи, спрямовані на розвиток сервісної конкурентної переваги підприємства, як одного з ключових факторів диференціації на ринку професійного обладнання. Узагальнену характеристику таких заходів наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Напрями розвитку сервісної конкурентної переваги для ТОВ
«РЕСТЕКВІП»**

Елемент сервісу	Поточний стан	Напрямок удосконалення
Проекти «під ключ»	Індивідуальний підхід	Стандартизовані пакети
Навчання клієнтів	Обмежене	Масштабування
Сервісне обслуговування	Реактивне	Довгострокові контракти

Джерело: розроблено автором.

Аналіз даних, наведених у табл. 3.2, свідчить, що сервісний напрям має значний потенціал розвитку за рахунок формалізації та комерціалізації вже наявних компетенцій. Це дозволить підприємству не лише підвищити рівень задоволеності клієнтів, а й забезпечити стабільні джерела доходу в довгостроковій перспективі.

Окремої уваги потребує організаційний аспект реалізації стратегічних напрямів. Зростання масштабів діяльності підприємства зумовлює необхідність удосконалення системи управління, підвищення прозорості бізнес-процесів і запровадження інструментів контролю ефективності. У зв'язку з цим доцільно визначити основні організаційні заходи, спрямовані на підтримку стратегічного розвитку, що наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Організаційні заходи реалізації стратегічних напрямів для ТОВ
«РЕСТЕКВІП»**

Напрямок	Захід	Очікуваний ефект
Управління процесами	Стандартизація процедур	Підвищення керованості
Управління персоналом	КРІ та мотивація	Зростання ефективності
Цифровізація	CRM-система	Масштабування бізнесу

Джерело: розроблено автором.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що запропоновані стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РЕСТЕКВІП» мають практичний характер і базуються на реальних можливостях підприємства. Їх реалізація не потребує радикальної зміни бізнес-моделі, а передбачає цілеспрямоване посилення ключових конкурентних переваг та використання виявлених резервів розвитку.

Водночас ефективність впровадження зазначених напрямів значною мірою залежить від узгодженості управлінських рішень та рівня ресурсного забезпечення кожного з запропонованих заходів. Крім того, досягнення очікуваних результатів потребує попередньої оцінки економічної доцільності та прогнозування впливу реалізації заходів на фінансові показники підприємства.

Запропоновані напрями створюють основу для подальшого економічного й організаційного обґрунтування заходів підвищення

конкурентоспроможності підприємства, що буде розглянуто у наступному підпункті.

3.2. Економічне та організаційне обґрунтування запропонованих заходів ТОВ «РЕСТЕКВП»

Економічне та організаційне обґрунтування запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РЕСТЕКВП» має на меті визначення доцільності їх впровадження з позицій витрат, очікуваного економічного ефекту та впливу на ключові показники діяльності. На відміну від стратегічних напрямів, сформованих у попередньому підпункті, у межах даного дослідження акцент робиться на кількісній оцінці результатів реалізації конкретних управлінських рішень і визначенні їхнього практичного впливу на фінансово-економічний стан підприємства.

З урахуванням результатів аналізу конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу ТОВ «РЕСТЕКВП» для економічного обґрунтування обрано три ключові групи заходів: розвиток цифрового маркетингу, стандартизація сервісної та проєктної діяльності, а також удосконалення системи управління клієнтськими відносинами. Саме ці напрями мають найвищий потенціал впливу на зростання доходів, підвищення прибутковості та формування довгострокових конкурентних переваг.

Першою групою заходів є впровадження системного цифрового B2B-маркетингу, спрямованого на залучення нових клієнтів і збільшення обсягів продажів. Згідно з даними попереднього аналізу, частка платного та соціального трафіку на сайті підприємства є низькою, що свідчить про недовикористання потенціалу онлайн-каналів просування. У зв'язку з цим запропоновано впровадити комплекс заходів, що включає SEO-оптимізацію

сайту, запуск контекстної реклами та створення спеціалізованого B2B-контенту.

Реалізація зазначених заходів передбачає конкретні витрати, пов'язані з оплатою послуг маркетингових фахівців, рекламних платформ і створенням контенту. Водночас очікуваний економічний ефект полягає у зростанні кількості цільових звернень, підвищенні конверсії та збільшенні середнього чеку замовлення. За умовами розрахунку передбачається, що впровадження цифрового маркетингу дозволить залучити додатково не менше 8–10 нових корпоративних клієнтів на рік із середнім обсягом контракту 1,2–1,5 млн грн.

Другою групою заходів є стандартизація сервісної та проєктної діяльності ТОВ «РЕСТЕКВІП». У межах даного напрямку пропонується розробка типових сервісних пакетів, формалізація етапів реалізації проєктів «під ключ» та впровадження сервісних контрактів на післягарантійне обслуговування. Організаційна сутність заходу полягає у перетворенні сервісу з допоміжної функції на окремий комерційний продукт із прогнозованими доходами.

Економічний ефект від реалізації цього напрямку очікується за рахунок збільшення частки сервісних доходів у загальній структурі виручки ТОВ «РЕСТЕКВІП». За попередніми оцінками, запровадження сервісних контрактів дозволить забезпечити щорічний додатковий дохід у розмірі 3,5–4,0 млн грн при середній маржинальності сервісних послуг на рівні 35–40 %. Це створює стабільне джерело грошових надходжень, менш залежне від коливань ринку обладнання.

Третьою групою заходів є впровадження CRM-системи та удосконалення управління клієнтськими відносинами. Основною метою даного заходу є підвищення ефективності роботи з існуючими клієнтами, зростання частки повторних продажів і зменшення втрат потенційних угод. Впровадження CRM дозволяє систематизувати інформацію про клієнтів,

контролювати етапи продажів і забезпечити персоналізований підхід до ключових замовників.

Організаційне впровадження CRM-системи потребує витрат на ліцензійне програмне забезпечення, налаштування системи та навчання персоналу ТОВ «РЕСТЕКВІП». Водночас економічний ефект проявляється у підвищенні конверсії продажів, скороченні циклу укладання угод і збільшенні середнього обсягу контракту. За умовами розрахунку очікується зростання повторних продажів на 12–15 % упродовж першого року після впровадження системи.

Для узагальнення економічних параметрів реалізації запропонованих заходів доцільно подати розрахунок витрат і очікуваного ефекту у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Економічне обґрунтування впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РЕСТЕКВІП»

Захід	Одноразові витрати, тис. грн	Щорічні витрати, тис. грн	Очікуваний додатковий дохід, тис. грн
Цифровий маркетинг	180	420	12 000
Сервісні пакети та контракти	120	260	3 800
CRM-система	150	90	2 400
Разом	450	770	18 200

Джерело: розроблено автором.

Аналіз даних, наведених у табл. 3.4, свідчить, що загальний обсяг інвестицій у впровадження запропонованих заходів є помірним і може бути профінансований за рахунок власних коштів підприємства. Водночас очікуваний додатковий дохід суттєво перевищує обсяг витрат, що свідчить про економічну доцільність реалізації заходів та їх позитивний вплив на фінансові результати діяльності ТОВ «РЕСТЕКВІП».

Для остаточного підтвердження економічної доцільності запропонованих заходів доцільно визначити їх сукупний фінансовий результат, чистий економічний ефект, рівень рентабельності інвестицій та

строк окупності. Розрахунки здійснено на основі показників, наведених у попередній частині підпункту, з урахуванням щорічних витрат і прогнозованого додаткового доходу від реалізації заходів.

Чистий економічний ефект визначається як різниця між очікуваним додатковим доходом та сумарними щорічними витратами. Показник рентабельності інвестицій (ROI) розраховано як відношення чистого економічного ефекту до загального обсягу інвестицій, а строк окупності – як період, необхідний для компенсації початкових витрат за рахунок отриманого додаткового прибутку. Узагальнені результати економічних розрахунків наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка економічної ефективності впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РЕСТЕКВІП»

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	450
Щорічні витрати на реалізацію заходів, тис. грн	770
Очікуваний додатковий дохід, тис. грн	18 200
Чистий економічний ефект, тис. грн	17 430
Рентабельність інвестицій (ROI), %	3 873
Строк окупності, років	0,03

Джерело: розроблено автором.

Аналіз даних, наведених у табл. 3.5, свідчить про високий рівень економічної ефективності запропонованих заходів. Очікуваний додатковий дохід суттєво перевищує як обсяг одноразових інвестицій, так і щорічні витрати на їх реалізацію. Надзвичайно короткий строк окупності пояснюється тим, що більшість заходів мають організаційний та маркетинговий характер і не потребують значних капіталовкладень у матеріальні активи. Це дозволяє ТОВ «РЕСТЕКВІП» оперативно отримати фінансовий результат і мінімізувати інвестиційні ризики.

Високий показник рентабельності інвестицій свідчить про доцільність спрямування власних фінансових ресурсів ТОВ «РЕСТЕКВІП» а на реалізацію запропонованих заходів без залучення зовнішнього фінансування. Це є особливо важливим з огляду на необхідність збереження фінансової стійкості та автономності управлінських рішень.

Окрім економічної складової, важливе значення має організаційне обґрунтування впровадження заходів. Реалізація запропонованих рішень не потребує суттєвої зміни організаційної структури підприємства, а може бути забезпечена шляхом перерозподілу функцій між наявними підрозділами та оптимізації бізнес-процесів. Зокрема, заходи з розвитку цифрового маркетингу доцільно покласти на маркетингову функцію підприємства із залученням зовнішніх підрядників для виконання спеціалізованих робіт, таких як SEO-оптимізація та налаштування рекламних кампаній.

Впровадження стандартизованих сервісних пакетів і сервісних контрактів доцільно здійснювати силами сервісного підрозділу підприємства за участі проєктних менеджерів. На першому етапі необхідно розробити типові пакети послуг, визначити їхню вартість та умови надання, після чого інтегрувати їх у комерційні пропозиції для клієнтів. Такий підхід дозволяє підвищити прозорість сервісної складової та спростити процес прийняття рішень клієнтами.

Організаційне впровадження CRM-системи потребує координації між відділами продажів, сервісу та управління. На початковому етапі доцільно провести аудит наявних бізнес-процесів і визначити ключові точки взаємодії з клієнтами. Подальше налаштування системи та навчання персоналу дозволять забезпечити її ефективне використання і досягти запланованого економічного ефекту у вигляді зростання повторних продажів і підвищення конверсії.

Реалізацію запропонованих заходів доцільно здійснювати поетапно протягом одного року. На першому етапі (1–3 місяці) рекомендується

зосередитися на запуску цифрового маркетингу та налаштуванні CRM-системи. На другому етапі (4–6 місяців) доцільно впровадити стандартизовані сервісні пакети та розпочати укладання сервісних контрактів з ключовими клієнтами. Третій етап (7–12 місяців) передбачає оптимізацію процесів, аналіз результатів і коригування заходів з урахуванням фактичних показників ефективності.

Узагальнюючи результати економічного та організаційного обґрунтування, можна зробити висновок, що запропоновані заходи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РЕСТЕКВП» є економічно доцільними, швидко окупними та організаційно здійсненними. Їх впровадження забезпечить зростання доходів, підвищення прибутковості та формування стабільних довгострокових конкурентних переваг без значного підвищення фінансових ризиків. Реалізація зазначених заходів створює умови для зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення ефективності його діяльності в умовах конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ

У межах кваліфікаційної роботи проведено всебічне дослідження питань управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах мінливого та інтенсивно конкурентного ринкового середовища.

Актуальність обраної тематики обумовлена зростанням конкурентного тиску, підвищенням значущості сервісної складової, інноваційних рішень і клієнтоорієнтованих підходів у діяльності підприємств, зокрема у сфері постачання професійного обладнання для торгівлі та HoReCa.

У процесі виконання дослідження було досягнуто поставленої мети, що полягала в обґрунтуванні теоретико-методичних положень і розробленні прикладних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «РЕСТЕКВП» на основі комплексного аналізу результатів його діяльності та особливостей ринкового середовища.

Реалізація визначеної мети забезпечувалася поетапним виконанням завдань, сформульованих у вступній частині роботи.

У першому розділі розглянуто економічну природу конкурентоспроможності підприємства та доведено її визначальне значення для забезпечення сталого розвитку. Встановлено, що конкурентоспроможність виступає узагальненою характеристикою, яка відображає здатність підприємства результативно діяти в конкурентному середовищі, створювати й утримувати конкурентні переваги, адаптуватися до змін зовнішніх умов та забезпечувати довгострокову фінансову результативність.

Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити, що рівень конкурентоспроможності формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких ключову роль відіграють ресурсний потенціал, організаційна побудова, інноваційна активність, маркетингова політика та параметри ринкового середовища. Крім того, в першому розділі

систематизовано основні методи та інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу, який поєднує аналіз фінансово-економічних показників, порівняльну оцінку конкурентних позицій, SWOT-аналіз і інтегральні методи. Зроблено висновок, що використання окремого методу не дозволяє повною мірою оцінити рівень конкурентоспроможності, тоді як їх поєднання забезпечує більш об'єктивні та обґрунтовані результати.

У другому розділі подано організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «РЕСТЕКВІП», визначено особливості його функціонування, структуру, основні напрями бізнесу та позиції на ринку професійного обладнання. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства, зростання обсягів доходів, активів і прибутковості, що підтверджує його фінансову стійкість та належний рівень управління.

Проведене дослідження поточного рівня конкурентоспроможності показало, що ТОВ «РЕСТЕКВІП» займає міцні ринкові позиції завдяки широкому асортименту обладнання, комплексному підходу до реалізації проєктів, розвиненій системі сервісного супроводу та співпраці з відомими виробниками. Водночас виявлено, що окремі елементи конкурентоспроможності, зокрема цифровий маркетинг і системне управління взаємовідносинами з клієнтами, використовуються недостатньо, що стримує потенціал подальшого зростання підприємства.

Оцінювання конкурентного потенціалу ТОВ «РЕСТЕКВІП» дало змогу встановити наявність суттєвих резервів його розвитку. Зокрема, підтверджено високий рівень ресурсного, інноваційного та сервісного потенціалу, а також можливості підвищення ефективності маркетингової та організаційної складових. Проведена інтегральна оцінка конкурентного потенціалу засвідчила, що підприємство має сприятливі умови для посилення

своїх конкурентних позицій за умови реалізації цілеспрямованих управлінських рішень.

У третьому розділі роботи обґрунтовано практичні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РЕСТЕКВП». Сформовано стратегічні вектори розвитку, серед яких пріоритетними визначено розвиток цифрового B2B-маркетингу, стандартизацію сервісної та проектної діяльності, удосконалення системи управління клієнтськими відносинами та оптимізацію організаційних процесів. Запропоновані напрями ґрунтуються на реальних можливостях підприємства та не потребують кардинальних змін його бізнес-моделі.

Економічне й організаційне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх доцільність і ефективність для ТОВ «РЕСТЕКВП». Результати розрахунків свідчать про значний позитивний економічний ефект, високий рівень рентабельності інвестицій і короткий строк окупності, а також можливість реалізації заходів у межах чинної системи управління з мінімальними додатковими витратами та зниженими ризиками впровадження.

Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «РЕСТЕКВП» з метою підвищення ефективності управління, зростання доходів, зміцнення ринкових позицій і формування довгострокових конкурентних переваг. Основні положення дослідження можуть бути адаптовані й застосовані іншими підприємствами сфери оптової та роздрібної торгівлі професійним обладнанням з урахуванням їх галузевих особливостей.

Отже, результати кваліфікаційної роботи підтверджують досягнення поставленої мети та повне виконання визначених завдань дослідження, а запропоновані практичні рекомендації мають реальні передумови для впровадження та подальшого використання в системі управління конкурентоспроможністю підприємств.

РЕЗЮМЕ

Тема роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємства» (на прикладі ТОВ «РЕСТЕКВІП»).

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «РЕСТЕКВІП» на основі комплексного аналізу його діяльності та ринкового середовища.

Об'єктом дослідження є процеси господарської та управлінської діяльності підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних механізмів та управлінських рішень, спрямованих на формування, оцінювання та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РЕСТЕКВІП».

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища. Актуальність теми зумовлена посиленням конкуренції, зростанням ролі сервісу, інновацій та клієнтоорієнтованих підходів у діяльності підприємств, зокрема у сфері постачання професійного обладнання для торгівлі та HoReCa.

Короткий зміст роботи. У процесі дослідження розкрито економічну сутність конкурентоспроможності підприємства та визначено її роль у забезпеченні сталого розвитку. Узагальнено основні внутрішні та зовнішні фактори формування конкурентних переваг, а також систематизовано інструментарій і методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до оцінювання, який поєднує фінансово-економічний аналіз, порівняння конкурентних позицій, SWOT-аналіз та інтегральну оцінку.

У роботі надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «РЕСТЕКВІП» та проведено аналіз його фінансово-економічних показників,

що засвідчив стабільний розвиток підприємства, зростання доходів, активів і прибутковості. Аналіз поточного рівня конкурентоспроможності показав, що підприємство займає сильні позиції на ринку завдяки широкому асортименту обладнання, комплексним проєктним рішенням, розвиненій сервісній підтримці та співпраці з провідними виробниками. Водночас виявлено резерви підвищення конкурентоспроможності, зокрема у сфері цифрового маркетингу та системного управління клієнтськими відносинами.

Оцінювання конкурентного потенціалу підприємства дозволило встановити наявність значних можливостей для подальшого розвитку за рахунок ресурсного, інноваційного та сервісного потенціалу. Проведена інтегральна оцінка підтвердила доцільність реалізації цілеспрямованих управлінських заходів, спрямованих на посилення конкурентних переваг підприємства.

У третьому розділі роботи обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РЕСТЕКВІП», серед яких визначено розвиток цифрового B2B-маркетингу, стандартизацію сервісної та проєктної діяльності, удосконалення системи управління клієнтськими відносинами та оптимізацію організаційних процесів. Запропоновані напрями базуються на реальних можливостях підприємства та не потребують радикальної зміни його бізнес-моделі.

Результати дослідження були надані керівництву ТОВ «РЕСТЕКВІП» для ознайомлення та подальшого впровадження в діяльність підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ТОРГІВЛЯ, РИНОК, NORECA.

SUMMARY

Topic of the thesis: “Management of Enterprise Competitiveness” (based on the example of RESTEKVIP LLC).

The aim of the work is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop practical recommendations for increasing the level of competitiveness of RESTEKVIP LLC based on a comprehensive analysis of its activities and market environment.

The object of the study is the processes of economic and managerial activities of the enterprise in a competitive market environment.

The subject of the study is a set of organizational and economic mechanisms and managerial decisions aimed at the formation, evaluation, and improvement of the competitiveness of RESTEKVIP LLC.

The qualification work provides a comprehensive study of enterprise competitiveness management in a dynamic and highly competitive market environment. The relevance of the topic is обусловлена the intensification of competition, the growing role of service, innovation, and customer-oriented approaches in enterprise activities, particularly in the field of supplying professional equipment for trade and HoReCa.

Brief content of the work: In the course of the research, the economic essence of enterprise competitiveness is revealed and its role in ensuring sustainable development is determined. The main internal and external factors of forming competitive advantages are generalized, and the tools and methods for assessing enterprise competitiveness are systematized. The expediency of applying a comprehensive approach to evaluation is substantiated, which combines financial and economic analysis, comparison of competitive positions, SWOT analysis, and integral assessment.

The work provides an organizational and economic characterization of RESTEKVIP LLC and analyzes its financial and economic indicators, which

demonstrated stable development of the enterprise, growth of revenues, assets, and profitability. The analysis of the current level of competitiveness showed that the enterprise occupies strong positions in the market due to a wide range of equipment, comprehensive project solutions, developed service support, and cooperation with leading manufacturers. At the same time, reserves for increasing competitiveness were identified, in particular in the field of digital marketing and systematic customer relationship management.

The assessment of the enterprise's competitive potential made it possible to establish the presence of significant opportunities for further development due to resource, innovation, and service potential. The conducted integral assessment confirmed the expediency of implementing targeted managerial measures aimed at strengthening the enterprise's competitive advantages.

In the third section of the work, strategic directions for increasing the competitiveness of RESTEKVIP LLC are substantiated, including the development of digital B2B marketing, standardization of service and project activities, improvement of the customer relationship management system, and optimization of organizational processes. The proposed directions are based on the real capabilities of the enterprise and do not require a radical change in its business model.

The results of the study were provided to the management of RESTEKVIP LLC for ознакомлення and further implementation in the enterprise's activities.

KEYWORDS: COMPETITIVENESS, MANAGEMENT, ENTERPRISE, TRADE, MARKET, HORECA.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
2. Batresini, M., Caten, C. S., & Pacheco, D. A. J. (2021). Key factors for operational performance in manufacturing systems. *Journal of Manufacturing Systems*, 60, 265–282. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.06.005>
3. Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis*. Wiley.
4. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Pearson Education.
5. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.
6. Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
7. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
8. Балабанова, Л. В. (2006). *Управління конкурентоспроможністю підприємств*. Професіонал.
9. Біловодська, О. А. (2015). *Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств*. Університетська книга.
10. Бланк, І. О. (2007). *Управління фінансами підприємства*. Ніка-Центр.
11. Василенко, В. О. (2013). *Стратегічне управління підприємством*. Центр учбової літератури.
12. Герасимчук, В. Г. (2000). *Стратегічне управління підприємством*. КНЕУ.
13. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

14. Гришко, В. В. (2021). Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка і регіон*, 1(80), 61–67. [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2246](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2246)
15. Державна служба статистики України. (н.д.). *Офіційний сайт*. <https://www.ukrstat.gov.ua>
16. Друкер, П. Ф. (2018). *Ефективний керівник*. Наш формат.
17. Ілляшенко, С. М. (2008). *Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу*. Університетська книга.
18. Кіндрацька, Г. І., Білик, М. С., & Захаров, О. В. (2012). *Стратегічний менеджмент*. Знання.
19. Котлер, Ф. (2008). *Маркетинг-менеджмент*. Хімджест.
20. Кузьмін, О. Є., & Мельник, О. Г. (2016). *Основи менеджменту*. НУ «Львівська політехніка».
21. Мазаракі, А. А., & Ушакова, Н. М. (2018). *Економіка підприємства*. КНЕУ.
22. Мескон, М., Альберт, М., & Хедоурі, Ф. (2000). *Основи менеджменту*. Основи.
23. Платонюк, О. О., & Кучер, М. М. (2020). Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. *Економіка та управління підприємствами*, 79. http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_79_2020_ukr/13.pdf
24. Портер, М. (1997). *Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів*. Основи.
25. Портер, М. (2006). *Конкурентні переваги*. Основи.
26. Причепа, І. В., Лесько, О. Й., & Горенко, Р. В. (2022). До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління. *Економіка та суспільство*, 35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-39>
27. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
28. Саєнко, М. Г. (2004). *Стратегія підприємства*. Либідь.

29. Сміт, А. (2018). *Дослідження про природу і причини багатства народів*. Наш формат.
30. ТОВ «РЕСТЕКВІП». (н.д.). *Офіційний сайт*. <https://np.com.ua/>
31. Шегда, А. В. (2006). *Менеджмент*. Знання.
32. OECD. (2020). *Competitive strategies for SMEs*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>
33. OpenDataBot. (н.д.). *Аналітична інформація про ТОВ «РЕСТЕКВІП»*. <https://opendatabot.ua/c/41047380>
34. SimilarWeb. (н.д.). *Website performance overview for np.com.ua*. https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/websiteanalysis/overview/website-performance/*/999/1m?webSource=Total&key=np.com.ua
35. YouControl. (н.д.). *Дані щодо ТОВ «РЕСТЕКВІП»*. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41047380/