

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

Чернушевич Лія Валентинівна

УДК: 338. 07:1.234

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління інноваційними механізмами формування конкурентоспроможності
ТОВ «ФРОГ»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
Лавриненко Світлана Олександрівна
Кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Чернушевич Л. В. Управління інноваційними механізмами формування конкурентоспроможності ТОВ «ФРОГ». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У роботі розглянуто основи теорії конкурентоспроможності, зокрема сутність, складові та ключові підходи до її забезпечення в умовах динамічного ринкового середовища. На основі отриманих даних запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційними механізмами формування конкурентоспроможності, розроблено стратегічні механізми оптимізації ресурсів, підвищення рівня клієнтоорієнтованості, впровадження інноваційних технологій.

Ключові слова: стратегічне управління, конкурентоспроможність, ТОВ «ФРОГ», SWOT-аналіз, ринкові стратегії.

ANNOTATION

Chernushevych L. V. Management of Innovative Mechanisms for the Formation of Competitiveness of «FROG» LLC. – Manuscript.

A qualification thesis for the Bachelor's Degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The work explores the fundamentals of competitiveness theory, including its essence, components, and key approaches to ensuring it in a dynamic market environment. Based on the obtained data, practical recommendations are proposed to improve the management of innovative mechanisms for shaping competitiveness, strategies for resource optimization, increasing customer orientation, implementing innovative technologies, and strengthening marketing activities are developed to enhance the company's market position.

Keywords: strategic management, competitiveness, LLC «FROG», SWOT analysis, market strategies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства	7
1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності та механізм формування інноваційної стратегії конкурентоспроможності підприємства	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ФРОГ»	13
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФРОГ»	13
2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства	16
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ФРОГ»	20
3.1. Напрямки формування інноваційних механізмів стратегії конкурентоспроможності підприємства	20
3.2. Оцінка ефективності запропонованих рішень та управління ризиками	22
ВИСНОВОК.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	28
ДОДАТКИ	33

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації та жорсткої конкуренції на національному та міжнародному ринках питання забезпечення стабільної конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Для українських компаній, зокрема суб'єктів малого та середнього бізнесу, це завдання є критично важливим, з огляду на потребу адаптації до швидкоплинних змін у зовнішньому середовищі та підвищення власної ефективності. Особливе значення в цьому контексті має впровадження інноваційних механізмів як стратегічного інструменту підвищення конкурентних переваг. Саме інновації - технологічні, організаційні, маркетингові - стають каталізатором зростання, модернізації виробництва, оновлення бізнес-моделей і підвищення вартості бренду.

Актуальність теми зумовлена потребою в системному підході до управління інноваційними процесами, орієнтованими на зміцнення ринкових позицій підприємств. В умовах відкритості економіки, нестабільного інвестиційного клімату та загострення конкуренції питання ефективного формування конкурентоспроможності через інноваційні механізми постає як одне з ключових для українських компаній, зокрема таких як ТОВ «ФРОГ», що функціонує у сфері сучасних рішень із переробки вторинної сировини.

Аналіз останніх досліджень. Питання управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах динамічного ринкового середовища є об'єктом постійної наукової уваги. У фокусі досліджень провідних вітчизняних та зарубіжних науковців перебувають як загальноекономічні аспекти конкурентоспроможності - Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова, так і її галузева специфіка, включаючи механізми впровадження інновацій на рівні підприємства - О.Г. Бровкова, О.С. Гоцуляк, А.І. Троян.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичне визначення шляхів удосконалення управління

інноваційними механізмами формування конкурентоспроможності ТОВ «ФРОГ».

Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- визначити сутність та значення конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати методи оцінювання конкурентоспроможності та механізм формування конкурентної стратегії;
- провести загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ФРОГ»;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- розробити конкурентну стратегію на основі результатів аналізу системи управління конкурентоспроможністю;
- окреслити оцінку ефективності запропонованих рішень та управління ризиками.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єкт дослідження* виступає процес удосконалення управління інноваційними механізмами формування конкурентоспроможності. *Предметом дослідження* - є сукупність інноваційних механізмів та інструментів управління, що впливають на формування конкурентних переваг ТОВ «ФРОГ».

Для досягнення поставленої мети в роботі використано такі методи: аналіз і синтез для формалізації поняття «конкурентоспроможність» і вивчення підходів до її забезпечення; порівняльний аналіз для оцінки інноваційних практик підприємств-лідерів; економіко-статистичні методи для аналізу діяльності ТОВ «ФРОГ»; графічний метод для візуалізації динаміки показників; методи узагальнення для формулювання висновків і пропозицій щодо вдосконалення управління інноваційними механізмами.

Інформаційною базою дослідження стали: нормативно-правові акти України, які регулюють діяльність підприємств у сфері роздрібної торгівлі; офіційна звітність та внутрішні дані ТОВ «ФРОГ» за останні три роки (фінансові звіти, операційні показники, аналітичні звіти); наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів із питань інноваційного розвитку та

конкурентоспроможності підприємств.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені пропозиції щодо удосконалення управління інноваційними механізмами формування конкурентоспроможності можуть бути імплементовані в діяльність ТОВ «ФРОГ», а також інші підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

Основні положення кваліфікаційної роботи висвітлено у наукових працях автора:

1. Чернушевич Л. Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фрог»: стратегічно інноваційні напрямки. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 квітня 2025 р. С.306-309.

2. Чернушевич Л. Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фрог». *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*. зб. наукових праць Міжнародної науково-практичної конф., 30 квітня 2025 р. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 168-172.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 32 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 11 таблиць та 2 рисунків. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція є одним із ключових явищ, що визначають розвиток економічної системи, формування ринкових відносин та інноваційний прогрес. У Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренцію визначають як змагання між суб'єктами господарювання, результатом якого є можливість вибору для споживачів та відсутність домінування одного суб'єкта над іншими. Це визначення відображає фундаментальну природу конкуренції як процесу, що стимулює економічний розвиток і забезпечує різноманіття вибору на ринку.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення дефініції «конкуренція»

Автор	Визначення
М. Городецький	Конкуренція між виробниками матеріальних благ на ринку відбувається з метою досягнення найкращих результатів або ефективнішого розподілу наявних ресурсів.
С. Дrajниця	Цей елемент ринкового механізму називається «цінова система», яка дозволяє вирівнювати попит і пропозицію товарів та послуг на ринку шляхом встановлення цін, які відображають поточні ринкові умови.
О. Красняк	Критерій, за яким визначається тип галузевого ринку в даному контексті, - це «ступінь концентрації ринку». Концентрація ринку визначається рівнем залежності загальних ринкових умов від поведінки окремих учасників ринку.
А. Левицька	Це явище можна охарактеризувати як «конкуренція за обмежений платоспроможний попит», де підприємства змагаються за відсоток обсягу платоспроможного попиту споживачів, доступних їм на відповідних сегментах ринку.
Ю.Любохинець	Це можна охарактеризувати як «боротьбу підприємців за економічні вигоди», яка виявляється у прагненні збільшити прибуток через розширення масштабів діяльності, оптимізацію виробничого процесу та підвищення продуктивності праці.

Джерело: [7, 11, 21, 23, 26].

Проаналізувавши наукові трактування конкуренції, можна дійти висновку, що всі вони включають такі характеристики, як динамічність, боротьба за

ринкові позиції, стимулювання інновацій та пошук нових можливостей (рис. 1.1). Таким чином, конкуренція є невинним процесом суперництва, спрямованим на досягнення спільних цілей, таких як задоволення потреб споживачів і забезпечення стабільного функціонування ринку.

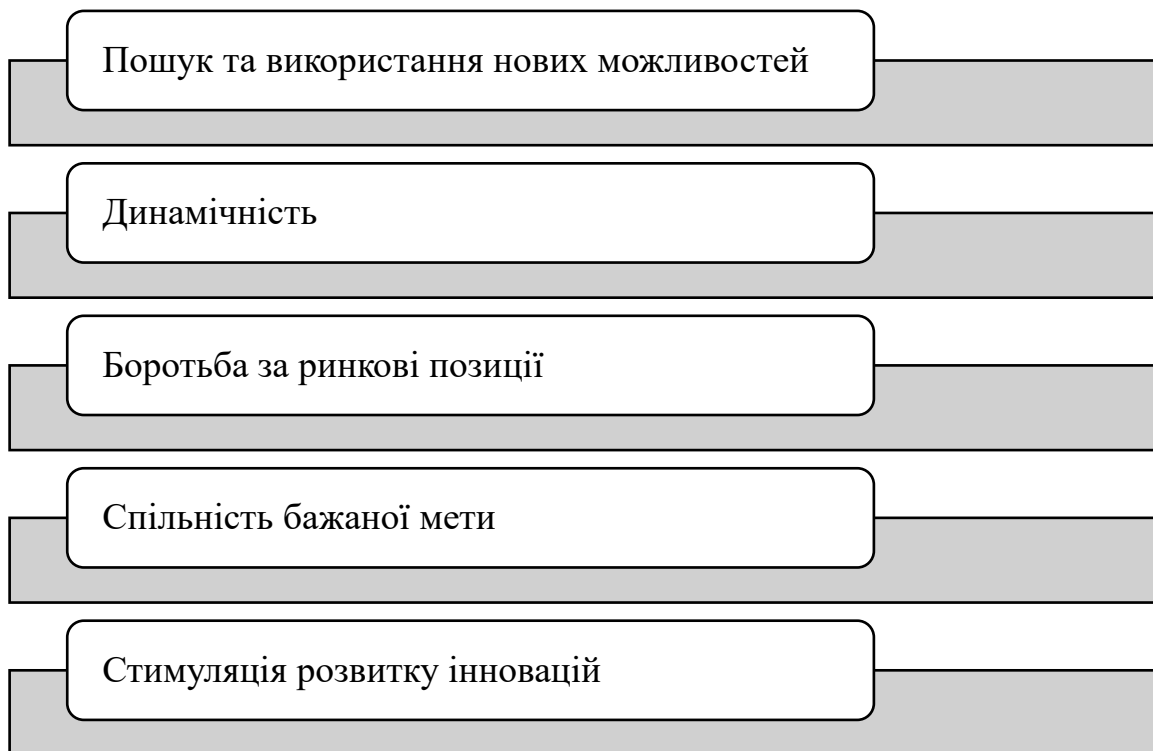


Рис. 1.1 Характеристики конкуренції

Джерело: [1].

Однак конкуренція не є самоціллю. У процесі конкуренції формується інша важлива категорія - конкурентоспроможність. Цей термін втілює здатність суб'єкта господарювання ефективно конкурувати на ринку завдяки передовим технологіям, оптимізації ресурсів і створенню якісної продукції. Конкурентоспроможність, як зазначають науковці, є фундаментальним чинником, що визначає успішність та стійкість економічного суб'єкта в умовах мінливої ринкової кон'юнктури [7, с. 54].

Попри тривалий період дослідження конкурентоспроможності в економічній науці, єдиного підходу до її визначення поки не існує. Кожен науковець акцентує увагу на різних аспектах: інноваційність, ефективність управління, адаптивність до змін, стратегічне планування. Систематизуючи ці підходи, конкурентоспроможність можна визначити як здатність суб'єкта

господарювання не лише виживати, але й займати лідерські позиції на ринку, забезпечуючи стабільний дохід та розвиток в умовах жорсткої конкуренції.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «конкурентоспроможності»

Автор	Визначення
Є.О. Діденко	це здатність ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги та адаптуючись до змін зовнішнього середовища
Н.О. Євтушенко	це здатність суб'єкта господарювання виграти боротьбу за кошти споживача, пропонуючи товари або послуги, які найкраще задовольняють його потреби з максимально корисним ефектом
О. Калюжна	це відносне поняття, яке прив'язане не тільки до конкретного ринкового сегменту, але й до певного моменту часу, відображаючи здатність товару бути кращим за інші з точки зору покупців

Джерело: [9, 12, 16]

Після глибокого аналізу поняття «конкурентоспроможність» можна стверджувати, що воно охоплює комплекс характеристик, які відображають здатність суб'єктів господарювання успішно адаптуватися до викликів ринку та задовольняти потреби споживачів. Важливо розглядати конкурентоспроможність у багаторівневому контексті, адже вона стосується не лише продуктів, але й підприємств, галузей та економічних систем загалом [17].

Одним із ключових факторів конкурентоспроможності на всіх рівнях є інновації. У сучасному світі, де технологічний прогрес є рушійною силою економіки, здатність створювати та впроваджувати інновації стає визначальною умовою успіху. Це стосується не лише продуктів, але й управлінських процесів, бізнес-моделей, маркетингових стратегій тощо.

Конкурентоспроможність – це багатогранне поняття, що охоплює різні рівні економічної діяльності, від продуктів до державних економічних систем. Її аналіз та класифікація дозволяють формувати стратегії для розвитку та зміцнення позицій на ринку. У світі, що постійно змінюється, саме здатність адаптуватися до нових викликів, упроваджувати інновації та ефективно використовувати ресурси визначатиме успіх як окремих підприємств, так і цілих країн.

1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності та механізм формування інноваційної стратегії конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є ключовим інструментом аналізу, що дозволяє визначити його здатність до успішного функціонування на внутрішньому та зовнішньому ринках. Цей процес охоплює виявлення конкурентних можливостей, адаптацію до змін ринкового середовища та виявлення сильних і слабких сторін підприємства. Результати такої оцінки стають основою для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій.

Методи оцінки конкурентоспроможності різноманітні та можуть бути обрані залежно від цілей аналізу та доступних даних. Основні з них включають аналіз фінансових показників, SWOT-аналіз, метод бенчмаркінгу та модель п'яти сил Портера [11, с. 76].

Наприклад, фінансовий аналіз дозволяє оцінити прибутковість, ліквідність та стабільність підприємства, тоді як SWOT-аналіз допомагає виявити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність. Бенчмаркінг, своєю чергою, дає змогу порівняти ключові показники підприємства з результатами конкурентів, тоді як модель Портера оцінює силу конкурентного тиску в галузі.

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Приклади методів
Спосіб оцінки	Кількісні	Індикаторні методи, диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
Форма представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця МакКінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
	Аналітичні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, оцінка конкурентоспроможності продукції

Принцип формування інформаційної бази	Критеріальні	Аналіз конкурентоспроможності за 5 силами Портера, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз, модель МакКінсі 7S, методика Ансоффа щодо ключових факторів успіху
	Експертні	STEP-аналіз, SWOT-аналіз, метод порівнянь, метод рангів, метод вивчення профілю об'єкта
Рівень прийняття рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод МакКінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, оцінка конкурентоспроможності продукції, самооцінка

Джерело: [7].

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє систематизувати та обрати найбільш відповідний підхід залежно від завдань дослідження, форми представлення результатів і рівня прийняття рішень. Методи можуть бути поділені за способом оцінки на кількісні та якісні, що дозволяє врахувати як об'єктивні числові дані, так і суб'єктивну думку експертів. Відповідно до форми представлення результатів використовуються матричні, графічні та аналітичні підходи, що забезпечує наочність і зручність у аналізі отриманих даних [7, с. 54].

За принципом формування інформаційної бази методи розділяються на критеріальні й експертні, дозволяючи врахувати як об'єктивні ринкові критерії, так і досвід та інтуїцію фахівців. Залежно від рівня прийняття рішення, застосовуються стратегічні та тактичні методи, що дає змогу визначити напрями розвитку як у довгостроковій, так і короткостроковій перспективі. Така класифікація сприяє вибору оптимального інструментарію для аналізу та формування рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Застосування цих методів дозволяє не лише виявити наявні конкурентні переваги, але й розробити ефективну стратегію розвитку. У сучасних умовах, коли ринкове середовище динамічно змінюється, саме здатність швидко адаптуватися до нових викликів стає визначальним фактором успіху. Таким чином, оцінка конкурентоспроможності є не лише аналізом поточного стану підприємства, але й інструментом його довгострокового планування.

Управління інноваційними механізмами передбачає створення гнучкої внутрішньої системи, яка дозволяє оперативно генерувати, оцінювати та реалізовувати ідеї, спрямовані на підвищення ефективності та результативності бізнес-процесів. Важливою умовою виступає застосування принципів відкритих інновацій, співпраця з науковими установами, технологічними стартапами або бізнес-партнерами, що забезпечує ширший доступ до нових знань та технологій.

До основних інструментів інноваційного управління належать: технологічне прогнозування, форсайт-дослідження, дорожні карти інновацій, управління знаннями, краудсорсинг і цифрові платформи інтеграції ідей. Вони дозволяють не лише реагувати на зміни, а й формувати нові напрями розвитку. Наприклад, підприємства, що використовують цифрові технології для моніторингу клієнтських очікувань або прогнозування попиту, можуть швидше адаптувати продукти до змін ринку [20, с. 184].

Крім того, інноваційний механізм забезпечує стратегічну гнучкість: підприємство здатне змінювати вектори свого розвитку, впроваджуючи адаптивні моделі управління, зокрема agile- або lean-підходи. Це особливо актуально в умовах нестабільного середовища, де швидкість прийняття рішень і готовність до експериментів стають критично важливими факторами.

Управління інноваційними механізмами тісно пов'язане з корпоративною культурою підприємства. Лише за умови заохочення до креативності, толерантності до помилок і підтримки ініціативи персоналу можлива ефективна реалізація інноваційних стратегій. Таким чином, інноваційне управління не є окремою функцією, а формує системну парадигму стратегічного розвитку підприємства.

Отже, включення інноваційних механізмів до процесу формування конкурентної стратегії забезпечує підприємству стійкі позиції на ринку, здатність до трансформацій та створення унікальної цінності для клієнтів. Це не лише реакція на виклики середовища, а й активне формування майбутнього підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ФРОГ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФРОГ»

Сучасний світ вимагає від бізнесу гнучкості, зручності та широкого спектру послуг для задоволення потреб клієнтів. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фрог» є яскравим прикладом успішного підприємства, що поєднує торгівлю пальним, продуктами харчування та ресторанний бізнес. Завдяки ефективній організації роботи, якісному сервісу та широкому асортименту товарів, підприємство займає стабільну позицію на ринку.

ТОВ «Фрог» зареєстроване за юридичною адресою: Житомирська область, Житомирський район, смт. Романів, вул. Шевченка, 73. Основний вид економічної діяльності компанії за КВЕД охоплює торгівлю пальним, продаж продуктів харчування та діяльність ресторанів. Це свідчить про те, що компанія працює у трьох ключових напрямках, забезпечуючи комплексний сервіс для своїх клієнтів.

Автозаправний комплекс пропонує всі доступні види пального, що робить його привабливим для власників транспортних засобів. Окрім цього, на території працює магазин із широким вибором товарів першої необхідності, а також функціонує ресторан, де відвідувачі можуть смачно пообідати або повечеряти. Це дозволяє клієнтам отримувати всі необхідні послуги в одному місці, що особливо важливо для подорожуючих.

Асортимент товарів у магазині продуманий таким чином, щоб повністю відповідати потребам подорожуючих. У продажу є:

- продукти харчування (закуси, напої, солодощі тощо);
- автоаксесуари (засоби для догляду за автомобілем, ароматизатори та інші корисні дрібниці);
- фаст-фуд (бургери, хот-доги, кава та інші страви швидкого приготування).

Такий вибір забезпечує клієнтів усім необхідним для комфортної поїздки та створює приємний сервісний досвід.

ТОВ «Фрог» є прибутковим підприємством, яке стабільно працює у своїй ніші. Колектив компанії складається з 8 працівників, кожен з яких виконує свої функціональні обов'язки, сприяючи ефективній роботі бізнесу. Підприємство активно співпрацює з постачальниками, що дозволяє забезпечувати наявність необхідної продукції у продажу.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Фрог», тис.грн.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Дохід (виручка) від реалізації продукції	2399,9	3898,1	3241,6	135,07
Собівартість реалізованої продукції	1769,0	2979,7	2623,2	148,29
Витрати на виробництво, тис. грн.	2341,6	3638,1	3186,6	136,09
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	4,7	3,2	1,2	25,53
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	355,75	360,9	255,7	71,88
Середньорічна чисельність працюючих, чоловік	8,0	8,0	9,0	112,5

Джерело: сформовано автором на основі звітності.

Аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «Фрог» за 2022–2024 роки свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства, зокрема обсяг доходу від реалізації продукції зріс на 35,07 %, а чисельність працівників - на 12,5 %. Водночас темпи зростання собівартості реалізованої продукції (148,29 %) та витрат на виробництво (136,09 %) випереджають приріст доходів, що може свідчити про зниження рентабельності виробництва або про зростання витрат на ресурси.

Погіршення структури активів підтверджується скороченням середньорічної вартості основних виробничих фондів майже в чотири рази (до 25,53 % від рівня 2022 року), що потенційно обмежує виробничу спроможність у довгостроковій перспективі. Зниження вартості оборотних засобів на 28,12 %

також може ускладнити процес фінансування обігових потреб. Таким чином, попри зростання обсягів діяльності, підприємство потребує заходів щодо оптимізації витрат та оновлення матеріально-технічної бази.

За для детальнішого аналізу фінансового стану підприємства розглянемо показники його ліквідності. У таблиці 2.2 представлено основні коефіцієнти ліквідності ТОВ «Фрог» за 2022-2024 рр., що дозволяють оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання та ефективно управляти фінансовими ресурсами.

Таблиця 2.2

Оцінка ліквідності ТОВ «Фрог», %

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р. +/-
		2022	2023	2024	
Загальний коефіцієнт покриття, %	> 1	2,05	4,53	40,83	38,78
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	> 0,5	0,12	0,66	6,86	6,74
Коефіцієнт незалежної ліквідності, %	> 0,5	0,12	0,66	6,86	6,74
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	> 0,2	0,12	0,46	3,93	3,81
Частка оборотних активів у загальній сумі активів, %	За планом	99,07	99,21	99,92	0,85
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	> 0,5	0,94	0,86	0,83	-0,10

Джерело: сформовано автором на основі звітності.

Оцінка ліквідності ТОВ «Фрог» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве покращення платоспроможності підприємства. Зокрема, загальний коефіцієнт покриття зріс у майже 20 разів - з 2,05 до 40,83, що свідчить про істотне перевищення поточних активів над короткостроковими зобов'язаннями. Аналогічну динаміку демонструють коефіцієнти швидкої, незалежної та абсолютної ліквідності, які значно перевищили нормативи та зросли відповідно на 6,74, 6,74 і 3,81 пункту. Це означає, що підприємство спроможне не лише розраховуватись за рахунок ліквідних активів, а й має суттєвий резерв ліквідності.

Також простежується стабільно висока частка оборотних активів у

загальній структурі активів (понад 99 %), що вказує на мобільність ресурсів. Водночас частка виробничих запасів в оборотних активах дещо зменшилася з 0,94 до 0,83, що може свідчити про оптимізацію запасів або зміну структури обігових коштів. Загалом, ліквідність ТОВ «Фрог» за період аналізу істотно зросла, що підвищує його фінансову стійкість і здатність виконувати короткострокові зобов'язання.

Узагальнюючи результати аналізу діяльності ТОВ «Фрог», можна зробити висновок, що підприємство демонструє стабільне зростання та розширення своєї діяльності у сфері торгівлі пальним, продуктами харчування та ресторанного бізнесу. Позитивна динаміка фінансово-економічних показників свідчить про ефективне управління ресурсами та успішну стратегію розвитку. Однак аналіз ліквідності вказує на необхідність покращення структури активів та забезпечення більшої фінансової стійкості. Подальший розвиток компанії має бути спрямований на оптимізацію використання основних засобів, підвищення рівня ліквідності та вдосконалення сервісу для збереження конкурентних позицій на ринку.

2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства

Конкурентоспроможність підприємства - це здатність компанії забезпечувати стабільну присутність на ринку, досягати успіху в умовах ринкової конкуренції, задовольняючи потреби споживачів краще, ніж конкуренти. Оцінка цього рівня є важливим інструментом стратегічного управління та допомагає визначити сильні й слабкі сторони компанії, а також перспективи її розвитку.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства використовують різні методи аналізу, одним із яких є PEST (STEP)-аналіз. Він дозволяє дослідити зовнішнє середовище компанії, визначити ключові фактори впливу та оцінити їхній вплив на діяльність підприємства. Застосування цього аналізу допомагає виявити можливості для розвитку та потенційні загрози, що можуть

вплинути на конкурентні позиції компанії.

Таблиця 2.3

PEST (STEP)-аналіз ТОВ «Фрог»

Фактор	Деталі	Вплив на компанію
Політичні (P)	Зміни у податковому законодавстві	Може вплинути на рівень оподаткування та витрати компанії
	Регуляторні вимоги щодо безпеки продукції	Необхідність адаптації до нових стандартів, що може призвести до додаткових витрат
	Взаємодія з державними органами	Можливі ризики бюрократії та складнощі у веденні бізнесу
Економічні (E)	Інфляція та зміни курсу валют	Впливає на собівартість продукції та рівень цін для споживачів
	Рівень купівельної спроможності населення	Визначає попит на продукцію та можливі зміни у стратегії ціноутворення
	Конкуренція на ринку	Потреба у вдосконаленні продукту та конкурентних перевагах
Соціальні (S)	Зміни у вподобаннях споживачів	Вимога адаптації продукції до нових трендів
	Урбанізація та зміни стилю життя	Може створити нові ринкові можливості або обмеження
	Демографічні фактори (старіння населення, міграція)	Впливає на цільову аудиторію та можливі сегменти ринку
Технологічні (T)	Інновації у виробництві	Дає змогу зменшити витрати та підвищити якість продукції
	Розвиток цифрових технологій	Можливість автоматизації процесів та покращення онлайн-продажів
	Рівень цифровізації бізнесу	Визначає необхідність інвестицій у нові технології та розвиток e-commerce

Джерело: сформовано автором.

Проведений PEST-аналіз ТОВ «Фрог» демонструє, що на діяльність компанії впливають різноманітні зовнішні фактори. Політичні аспекти, зокрема податкове законодавство та регуляторні вимоги, можуть спричинити додаткові витрати та ускладнення в бізнес-процесах. Економічні зміни, такі як інфляція та рівень купівельної спроможності, визначають ціноутворення та попит на продукцію. Соціальні фактори, включаючи зміни вподобань споживачів та демографічні тенденції, вимагають адаптації стратегії компанії для збереження конкурентоспроможності. Технологічні інновації відкривають можливості для автоматизації, підвищення ефективності та розвитку e-commerce, що є важливим напрямом для компанії.

З цією метою проведено SWOT-аналіз, який узагальнює основні чинники, що впливають на стратегічний розвиток компанії.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Фрог»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висококваліфікована команда фахівців	Обмежені фінансові ресурси для масштабування
Використання сучасних технологій та інструментів	Залежність від змін алгоритмів пошукових систем
Гнучкість та швидка адаптація до ринкових змін	Обмежена впізнаваність бренду на ринку
Індивідуальний підхід до кожного клієнта	Вузька спеціалізація, що може обмежувати клієнтську базу
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на цифровий маркетинг серед бізнесів	Висока конкуренція на ринку цифрового маркетингу
Розширення спектру послуг та вихід на нові ринки	Швидкі технологічні зміни, що вимагають постійного навчання
Партнерство з іншими компаніями для спільних проєктів	Економічна нестабільність, що впливає на бюджети клієнтів
Використання нових платформ та каналів для просування	Можливі зміни в законодавстві щодо цифрової реклами

Джерело: сформовано автором.

ТОВ «Фрог» має значний потенціал для розвитку завдяки висококваліфікованій команді, сучасним технологіям та гнучкості в адаптації до ринку. Проте обмежені фінансові ресурси та низька впізнаваність бренду можуть гальмувати його масштабування. Використання можливостей, таких як зростання попиту на цифровий маркетинг та партнерство з іншими компаніями, може сприяти зміцненню позицій компанії. Однак варто враховувати загрози, пов'язані з високою конкуренцією та швидкими технологічними змінами, що вимагають постійного вдосконалення та адаптації стратегії.

Щоб оцінити конкурентну позицію ТОВ «Фрог» та визначити ключові фактори, що впливають на його становище на ринку, було проведено відповідний аналіз. Його результати відображені в таблиці 2.5.

Згідно з розрахунком конкурентної позиції ТОВ «Фрог», найсильнішими напрямками діяльності є ресторан при АЗК (3,7 бали) та фаст-фуд (3,5 бали), що свідчить про високу привабливість цих сегментів для розвитку бізнесу. Вони

мають конкурентні переваги за рахунок споживчих якостей продукції, здатності конкурувати за ціною та якістю, а також технологічних переваг.

Таблиця 2.5

Розрахунок конкурентної позиції ТОВ «Фрог»

Ключові фактори успіху	Відносна вага				Оцінка привабливості				Результат			
	Реалізація пального	Магазин при АЗК	Фаст-фуд	Ресторан при АЗК	Реалізація пального	Магазин при АЗК	Фаст-фуд	Ресторан при АЗК	Реалізація пального	Магазин при АЗК	Фаст-фуд	Ресторан при АЗК
Споживчі якості продукції	0,1	0,2	0,5	0,2	4	2	4	4	0,4	0,4	2	0,8
Частка ринку	0,1	0,2	0,1	0,1	3	3	4	3	0,3	0,6	0,4	0,3
Здатність конкурувати за цінами та якістю	0,4	0,3	0,1	0,5	3	2	2	4	1,2	0,6	0,2	2
Технологічні переваги	0,4	0,3	0,3	0,2	2	3	3	3	0,8	0,9	0,9	0,6
Разом	1	1	1	1	X	X	X	X	2,7	2,5	3,5	3,7

Джерело: складено автором.

Водночас реалізація пального (2,7 бали) та магазин при АЗК (2,5 бали) мають нижчі показники, що вказує на необхідність покращення конкурентоспроможності в цих сегментах. Основними факторами, що стримують їхній розвиток, є нижча оцінка технологічних переваг і ціноутворення.

Рекомендується зосередити стратегічні зусилля на розвитку ресторанного та фаст-фуд сегментів, а також оптимізувати цінову політику та технологічні процеси в інших напрямках для підвищення загальної конкурентоспроможності компанії.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ФРОГ»

3.1. Напрямки формування інноваційних механізмів стратегії конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації підприємства стикаються з жорсткою конкуренцією, що вимагає впровадження інноваційних механізмів для забезпечення конкурентоспроможності. ТОВ «ФРОГ», як прогресивне підприємство, має розробити ефективну стратегію, засновану на сучасних інноваційних підходах.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від його здатності адаптуватися до змінного ринкового середовища та впроваджувати інноваційні рішення. У цьому контексті важливу роль відіграє інноваційна стратегія, яка визначає ключові напрями розвитку підприємства, зокрема технологічне оновлення, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення кваліфікації персоналу.

На рис. 3.1 наведено основні напрями формування інноваційних механізмів конкурентоспроможності ТОВ «ФРОГ», що ілюструють ключові підходи до реалізації інноваційної стратегії.



Рис. 3.1 Основні напрями формування інноваційних механізмів конкурентоспроможності ТОВ «ФРОГ»

Джерело: складено автором.

Кожен із цих напрямків відіграє важливу роль у створенні стійкої, гнучкої та конкурентоспроможної бізнес-моделі, що здатна ефективно реагувати на виклики сучасного ринку.

1. Цифрова трансформація є фундаментом модернізації бізнес-процесів. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати основні операції, оптимізувати внутрішню комунікацію та покращити якість обслуговування клієнтів. Це також сприяє зростанню продуктивності праці та зниженню витрат. Використання великих даних, штучного інтелекту, хмарних технологій і блокчейну дозволяє компанії не лише підвищити ефективність, а й створювати нові бізнес-моделі.

2. Розвиток продуктових інновацій забезпечує створення унікальних товарів і послуг, що відповідають сучасним потребам ринку. Умови глобальної конкуренції вимагають від компаній постійного вдосконалення своїх продуктів, впровадження новітніх технологій та адаптації до змін у поведінці споживачів. Важливими аспектами цього напряму є розширення асортименту, використання сучасних матеріалів і технологій, а також впровадження принципів сталого розвитку.

3. Оптимізація бізнес-моделі сприяє зниженню витрат, підвищенню ефективності операцій і створенню нових джерел доходу. Це включає перехід до більш гнучких систем управління, використання аутсорсингу, впровадження методів "бережливого виробництва" та розширення партнерських відносин. Важливим є також аналіз ринкових трендів і гнучке налаштування бізнес-стратегії відповідно до поточних умов.

4. Інвестиції у людський капітал відіграють ключову роль у довгостроковому розвитку компанії. Професійний розвиток працівників, корпоративне навчання, створення ефективних команд і стимулювання інноваційного мислення сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності. Особливо важливим є розвиток цифрових навичок персоналу, що дозволяє максимально ефективно використовувати новітні технології.

5. Розширення ринків збуту та брендинг є необхідними для забезпечення

стабільного зростання компанії. Вихід на нові ринки, використання сучасних маркетингових інструментів, побудова сильного бренду та формування лояльності споживачів є стратегічно важливими кроками. У цьому контексті особливу роль відіграють цифровий маркетинг, соціальні мережі, партнерські програми та адаптація пропозицій до регіональних особливостей споживачів.

Отже, реалізація зазначених стратегічних напрямків забезпечує комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФРОГ». Поєднання цифрових інновацій, ефективного управління ресурсами, розвитку персоналу та стратегічного маркетингу дозволяє компанії адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища та підтримувати стабільний розвиток. Такий підхід не лише сприяє зростанню прибутковості підприємства, а й формує його стійкість до майбутніх викликів та ризиків.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих рішень та управління ризиками

В сучасному світі швидких технологічних та соціальних змін здійснення ефективних рішень залежить від реальної оцінки ризиків та засобів їх мінімізації. Процес оцінки таких рішень та управління ризиками становить один з ключових етапів в управлінні організаціями, проектами та системами.

ТОВ «Фрог», що спеціалізується на торгівлі пальним, продажі продуктів харчування та ресторанному обслуговуванні, розробило унікальний проєкт «Frog Balance: Енергія в гармонії» – ініціативу, спрямовану на підтримку ментального здоров'я клієнтів та працівників. «Frog Balance» має амбітну мету – не лише посилити конкурентні позиції компанії, але й створити платформу, що сприятиме емоційному зв'язку з клієнтами та співробітниками. У той час як традиційні автозаправні комплекси зосереджуються переважно на ціновій політиці чи технічних аспектах обслуговування, ТОВ «Фрог» обирає інший шлях – шлях турботи про психологічний комфорт своїх клієнтів і команди.

Щоб продемонструвати практичне застосування принципів оцінки та управління, розглянемо бюджет на просування проєкту «Frog Balance: Енергія в

гармонії», представлений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Бюджет на просування проєкту «Frog Balance: Енергія в гармонії»

Категорія витрат	Сума (грн.)
Instagram	20 000
Facebook	15 000
TikTok	20 000
Ведення соціальних мереж проєкту	15 000
Google Ads	15 000
YouTube-реклама	30 000
Загальна сума	115 000

Джерело: сформовано автором.

Загальний бюджет на просування проєкту «Frog Balance: Енергія в гармонії» становить 115 000 грн, основна частина якого спрямована на рекламу в YouTube (30 000 грн), що підкреслює пріоритетність відеоформату в комунікації з аудиторією. Значна увага також приділена соціальним мережам, зокрема Instagram та TikTok (по 20 000 грн кожна), що свідчить про орієнтацію на молодіжну аудиторію та активну присутність у популярних платформах. Ведення соціальних мереж і кампанії в Google Ads отримали рівномірне фінансування (по 15 000 грн), забезпечуючи комплексний підхід до цифрового просування.

Нижче в таб. 3.2 представлено детальний розподіл витрат на реалізацію проєкту «Frog Balance: Енергія в гармонії»:

Таблиця 3.2

Витрати на проєкт «Frog Balance: Енергія в гармонії»

Тип витрат	Сума (грн.) 1 рік	Сума (грн.) 2 рік	Сума (грн.) 2 рік
1. Лекції та вебінари з експертами	210 000	190 000	180 000
- оплата роботи фахівців (психологи, коучі, лікарі, тощо).	150 000	150 000	150 000
- технічна підтримка онлайн-вебінарів	60 000	40 000	30 000
2. Розробка інформаційних матеріалів	90 000	50 000	35 000
- друковані матеріали	50 000	30 000	25 000
- цифрові матеріали	40 000	20 000	10 000
3. Створення та підтримка чат-бота та інформаційного каналу	100 000	45 000	30 000
4. Просування проєкту	115 000	100 000	80 000
5. Адміністративні витрати	185 000	145 000	125 000
Загальна сума	700 000	530 000	450 000
Витрати за 3 роки	1 680 000		

Джерело: складено автором.

Аналіз витрат на проєкт «Frog Balance»: Енергія в гармонії» демонструє ключові аспекти фінансового управління та використання ресурсів. Окрім домінуючої частки, що припадає на лекції, вебінари та адміністративні витрати, помітно скорочення витрат у всіх категоріях протягом трьох років. Така динаміка є свідченням ефективнішого планування та оптимізації проєкту. У результаті загальна сума витрат склала 1 680 000 грн, що дозволило досягти основних цілей проєкту.

Для подальшого оцінювання фінансової доцільності проєкту було проведено розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV), результати якого наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV)

Роки	ІС	Вигоди	Витрати	Чисті вигоди	К _{дисконт}	Дисконтовані чисті вигоди	NPV
1	700000	1000000	585000	415 000	0,8	332 000	
2	530000	1500000	430000	1 070 000	0,64	684 800	
3	750000	2000000	370000	1 630 000	0,51	831 300	
	1680000					1 848 100	168 100

Джерело: складено автором.

За результатами проведених розрахунків проєкт має значення NPV більше 0, а саме 168 000 грн. Це означає, що проєкт вигідний, оскільки майбутні дисконтовані вигоди перевищують початкові інвестиції.

Далі розрахуємо IRR. Для цього використаємо формулу:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - I_0 = 0, \quad (3.1)$$

де IRR – внутрішня норма прибутковості.

$$IRR = 25 + \frac{168\,000 \times (31 - 25)}{168\,000 + 26\,800} = 30,175\% \quad (3.2)$$

При IRR в розмірі 30,175% NPV буде рівний 0, а це означає, що якщо дисконтна ставка буде більшою цього значення, то проєкт стане економічно не вигідним.

Наступним розрахуємо показник DPP:

$$DPP = t + \frac{KPV_t}{PV_{t+1}}, \quad (3.3)$$

де t – рік останнього від’ємного значення кумулятивної вартості;

KPV_t – кумулятивна вартість t року, грн.;

PV_{t+1} – дисконтована вартість грошового потоку у $t+1$ році, грн.;

DPP – період окупності.

Після 1-го року кумулятивна сума становить 332 000. Тоді, залишок до покриття: $1680000 - 332000 = 1348000$

Після 2-го року кумулятивна сума становить $332\ 000 + 684\ 800 = 1\ 016\ 800$. Тоді, залишок до покриття: $1680000 - 1016800 = 663200$

Після 3-го року кумулятивна сума становить $1\ 016\ 800 + 831\ 300 = 1\ 848\ 100$. Інвестиції покриваються на 3-й рік, тому $t=2$.

$$DPP = 2 + \frac{663\ 200}{831\ 300} = 2,8 \quad (3.4)$$

DPP становить 2,8 року, що означає, що проект покриває свої початкові інвестиції через 2 роки і 10 місяців.

Проект «Frog Balance»: Енергія в гармонії» має потенціал значно покращити імідж та репутацію компанії, сприяючи підвищенню довіри до бренду та залученню нових клієнтів. Впровадження соціально відповідальних ініціатив, орієнтованих на підтримку ментального здоров'я, підвищує позитивне сприйняття компанії серед цільової аудиторії та зміцнює її статус як відповідального учасника ринку. Висвітлення проекту у ЗМІ, активність у соціальних мережах та зростання лояльності клієнтів сприятимуть збільшенню впізнаваності бренду і створенню стійкої репутації. Успіх цього проекту не лише принесе фінансові результати, але й посилить довгострокову стійкість бренду на ринку.

ВИСНОВОК

1. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що конкуренція є невід'ємною складовою ринкової економіки, яка сприяє її розвитку, забезпечує різноманіття вибору для споживачів та стимулює інноваційний прогрес. Разом з тим, у процесі конкуренції формується важливий аспект – конкурентоспроможність, яка визначає здатність суб'єктів господарювання ефективно реагувати на виклики ринку, адаптуватися до змін і досягати стійких конкурентних переваг.

2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментом для визначення його поточного стану, адаптації до змін ринкового середовища та формування ефективної стратегії розвитку. Класифікація методів оцінки дозволяє обрати найбільш відповідний підхід залежно від завдань аналізу, доступних даних та рівня прийняття рішень. Використання кількісних, якісних, матричних, графічних, критеріальних та експертних методів забезпечує всебічний аналіз конкурентоспроможності підприємства, дозволяючи виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для розвитку.

3. ТОВ «Фрог» є конкурентоспроможним підприємством, яке активно розвивається та зміцнює свої позиції на ринку. Завдяки ефективному управлінню, диверсифікації діяльності та високій якості обслуговування компанія забезпечує зростання фінансово-економічних показників. Однак аналіз ліквідності свідчить про необхідність вдосконалення структури активів та покращення фінансової стійкості.

4. PEST-аналіз продемонстрував, що компанія має як можливості для розвитку, так і потенційні загрози, пов'язані з регуляторними вимогами, економічною нестабільністю та змінами вподобань споживачів. Водночас SWOT-аналіз вказав на сильні сторони, такі як кваліфікований персонал, використання сучасних технологій та здатність до швидкої адаптації, які дозволяють підприємству підтримувати конкурентні позиції. Аналіз конкурентної позиції показав, що найбільш перспективними сегментами для

розвитку є ресторанний бізнес і фаст-фуд, тоді як реалізація пального та діяльність магазину при АЗК потребують вдосконалення.

5. «Frog Balance: Енергія в гармонії» сприяє створенню глибоких емоційних зв'язків із клієнтами та співробітниками, підвищуючи їхню лояльність через турботу про благополуччя та впровадження інноваційних рішень. Безкоштовні психологічні консультації, інтерактивні зони релаксації, освітні заходи та програми підтримки здорового способу життя підкреслюють щирість компанії у забезпеченні комфорту та гармонії.

Цей проєкт також має значний вплив на корпоративну культуру, зменшуючи рівень вигорання серед працівників, підвищуючи їхню продуктивність та задоволеність роботою. Інвестиції у ментальне здоров'я допомагають компанії створювати середовище, яке сприяє довгостроковому розвитку та зміцненню репутації.

6. Проєкт «Frog Balance: Енергія в гармонії» демонструє ефективне поєднання соціальної відповідальності та економічної вигоди. Чиста теперішня вартість (NPV) у 168 100 грн, внутрішня норма прибутковості (IRR) 30,175% і дисконтований період окупності (DPP) у 2,8 року підтверджують його фінансову доцільність.

Інвестиції у маркетинг, вебінари, цифрові рішення та підтримку ментального здоров'я клієнтів і працівників формують позитивний імідж бренду та залучають молодіжну аудиторію. Це підвищує лояльність клієнтів, зміцнює довіру та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

Таким чином, «Frog Balance: Енергія в гармонії» є стратегічно важливим проєктом, який посилює позиції компанії на ринку й сприяє її сталому розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балдинюк, В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення 22.04.2025).
2. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.21-22.35](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21-22.35) (дата звернення 22.04.2025).
3. Боровік Л.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Випуск 3. С. 50-59.
4. Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. 2020, № 5 (116), С. 24-29.
5. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., Котловська, Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*, 2023. (185), 49-53. DOI: [10.32782/2224-6282/185-9](https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9)(дата звернення 25.04.2025).
6. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. С. 120-126.
7. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.
8. Гречан А.П., Бабич Л.М., Парфентьева О.Г., Наконечна С.А. Особливості оцінки конкурентоспроможності національної економіки України в умовах глобалізації. *Вісник НТУ*, № 1, 2020. С. 124-130.
9. Діденко Є. О., Когут Г. М. Стратегічний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11.

URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/78.pdf (дата звернення 25.04.2025).

10. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2021. 440 с.
11. Дращиця С. Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2022. № 6, т. 2. С. 76-80.
12. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.
13. Заїка О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах маркетингового підходу. *Наукові перспективи*. №1(19). Харків. 2022. С. 322-333.
14. Земляна Л.С. Формування системи управління якістю як чинника конкурентоспроможності продукції підприємств аграрної галузі. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 207-214. DOI: [10.31649/ ins.2022.4.207.214](https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.207.214)
15. Зянько В. В., Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8.
16. Каличева Н. Є., Островерх Г. Є., Орехов М. В. Формування конкурентних переваг українських підприємств в умовах економічної кризи спричиненої воєнним часом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 77-86.
17. Ковальчук А., Сафонік Н., Гейдор В. Особливості ціноутворення як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств у контексті використання превентивних підходів адаптації до викликів безпекового середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68.
18. Конкурентоспроможність підприємства: навч. Посіб. / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с

19. Корж М. В., Белікова О. Ю., Фоміченко І. П., Баркова С. О. Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 184-190. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2021/3\(65\)/22-Korzh.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2021/3(65)/22-Korzh.pdf) (дата звернення 25.04.2025).
20. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.8.151](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.151) (дата звернення: 29.05.2025).
21. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. Випуск № 58. 2023. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-19 (дата звернення 23.04.2025).
22. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
23. Лопатинський Ю.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, № 10. Чернівці. 2023. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-10-04-07 (дата звернення 25.04.2025).
24. Любохинець Л., Поплавська О. Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, 2022. с. 46-54. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-6> (дата звернення 25.04.2025).
25. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингу в умовах зміни споживчих переваг та розвитку інноваційного підприємництва / О.М. Мартин, Н.І. Лемещенко, В.А. Артемчук, А.С. Парохненко. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. №1(248)2022, с. 146. DOI: 10.5281/zenodo.6574750 (дата звернення 25.04.2025).

26. Мохненко А.С. Маркетинг як інструмент ефективного функціонування логістичної системи підприємства. Львів, 2023. С. 136-160.
27. Омельченко Т. Конкуреноспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. № 3 (47) 2022. С. 91-101.
28. Різник А.О. Фактори підвищення конкуреноспроможності підприємства. *Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: збірник наукових праць Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 8-9 квіт. 2021 р.). Дніпро, 2021. С. 29-31.
29. Рогоза М.Є., Кононенко Ж.А., Яковенко Т.І. Методологічні підходи у дослідженнях конкуреноспроможності підприємств. *Modern Economics*. 2024. № 44(2024). С. 139-146. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-22) (дата звернення 25.04.2025).
30. Сусліков С. В. Система управління конкуреноспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 3 (67). С. 56-64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf> (дата звернення 25.04.2025).
31. Томчук О.В., Поліщук Н.О. Проблеми конкуреноспроможності аграрних підприємств України під час воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4 (52). С. 49-58.
32. Ужва А. М. Управління конкуреноспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 211 - 215.
33. Фактори управління конкуреноспроможністю персоналу виробничого підприємства в умовах невизначеності / К. Ковтуненко, Ю. Ковтуненко, Н. Фоміна, О. Ковальчук, Д. Ковтуненко. *International Journal of Production Management and Engineering*. 2022. 10 (2), С. 225-235. DOI:10.4995/ijrme.2022.17946 (дата звернення 25.04.2025).
34. Храпкіна В.В. Управління конкуреноспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.

- 35.Цебро, Я. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: виклики та шляхи вирішення. *Підприємництво та інновації*, 2024. (32), 217-221. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.33>
- 36.Циганій С.В. Сучасні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення»*. 21 жовтня 2021 р. Том 2. К.: НАУ, 2021. С. 131-133.
- 37.Чернушевич Л. Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фрог». *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*. зб. наукових праць Міжнародної науково-практичної конф., 30 квітня 2025 р. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 168-172.
- 38.Чернушевич Л. Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фрог»: стратегічно інноваційні напрямки. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 квітня 2025 р.* С.306-309.
- 39.Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків. 2022. 312 с.
- 40.Mokhnenko A. Innovative Paradigm of Management Accounting and Development of Controlling in the Entrepreneurship. *Universal Journal of Accounting and Finance*. 2021. Vol. 9. №. 4. Pp. 548-564.
- 41.Tomashuk I. State regulation as a tool for increasing the competitiveness of rural areas of Ukraine. *Slovak international scientific journal*. 2020. № 39. Vol. 2. P. 23-42.
- 42.Uzhva A. Management of competitiveness of enterprises in the context of sustainable development. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 1, pp. 211-215.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФРОГ"
ЖИТОМИРСЬКА ОБЛ., ЖИТОМИРСЬКИЙ Р-Н, СМТ. РОМАНІВ, ВУЛ.
ШЕВЧЕНКА, БУД. 73
(ТОВ "ФРОГ")

Код за ЄДРПОУ: [43316318](#)

Дата звіту	21.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA18040470010042845
Кількість працівників	9

Фінансова звітність малого підприємства**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	2.20	0.20
первісна вартість	1011	8.00	8.00
знос	1012	5.80	7.80
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	

Продовження додатку А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	2.20	0.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	234.90	197.00
у тому числі готова продукція	1103	234.90	197.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0.00	7.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	11.70	9.20
у тому числі з податку на прибуток	1136	4.80	9.20
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	28.00	22.80
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	274.60	236.80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	276.80	237.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
-------------	--------------	--	--

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3.00	3.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	213.20	228.20
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	216.20	231.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	56.30	
розрахунками з бюджетом	1620	4.30	5.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	60.60	5.80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	276.80	237.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 241.60	3 898.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 623.20	2 979.70
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	563.40	658.40
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 241.60	3 898.10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3 186.60	3 638.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	55.00	260.00
Податок на прибуток	2300	9.90	46.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	45.10	213.20

Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФРОГ"
ЖИТОМИРСЬКА ОБЛ., ЖИТОМИРСЬКИЙ Р-Н, СМТ. РОМАНІВ, ВУЛ.
ШЕВЧЕНКА, БУД. 73
(ТОВ "ФРОГ")

Код за ЄДРПОУ: [43316318](#)

Дата звіту	23.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA18040470010042845
Кількість працівників	8

Фінансова звітність малого підприємства**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	4.20	2.20
первісна вартість	1011	8.00	8.00
знос	1012	3.80	5.80
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	

Продовження додатку Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	4.20	2.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	420.90	234.90
у тому числі готова продукція	1103	420.90	234.90
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	11.70
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	4.80
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	26.30	28.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	447.20	274.60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	451.40	276.80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
-------------	--------------	--	--

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3.00	3.00
Додатковий капітал	1410	79.30	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	150.90	213.20
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	233.20	216.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	208.30	56.30
розрахунками з бюджетом	1620	9.90	4.30
у тому числі з податку на прибуток	1621	9.90	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	218.20	60.60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	451.40	276.80

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 898.10	2 399.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 979.70	1 769.00
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	658.40	572.60
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 898.10	2 399.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3 638.10	2 341.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	260.00	58.30
Податок на прибуток	2300	46.80	10.50
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	213.20	47.80