

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

**Кваліфікаційна робота
на правах рукопису**

ЧУВАНОВА ЛЮДМИЛА МИКОЛАЇВНА

УДК 339.137.2:233.72(477)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування конкурентної стратегії вітчизняних бізнес-компаній

076 «Підприємництво та торгівля»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

_____ Л.М. Чуванова
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
КОЦЕНКО Маріна Сергіївна
доктор філософії

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Чуванова Л. М. Формування конкурентної стратегії вітчизняних бізнес-компаній – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво та торгівля. – Поліський національний університет, 2024р.

У кваліфікаційній роботі вивчено теоретичні, методичні та бізнес-компаній. Досліджено та уточнено сутність конкурентної стратегії, особливостей обґрунтування її впровадження у діяльність підприємства та значення для конкурентоспроможності. Охарактеризовано сучасний рівень функціонування та оцінено стратегічні зони господарювання ТОВ «Легал Інформ» Обґрунтовано впровадження конкурентної стратегії на підприємство з метою підвищення ефективності та забезпечення її конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, бізнес-компанія, підприємство, конкуренція.

SUMMARY

Chuvanova L.M. Formation of competitive strategy of domestic business companies - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 076 – Enterprise and trade. – Polissia National University, 2024

In the qualification work, the theoretical, methodological and business aspects of companies were studied. The essence of the competitive strategy, the specifics of the rationale for its implementation in the company's activities and its importance for competitiveness have been studied and clarified. The modern level of functioning has been characterized and the strategic areas of management of «Legal Inform» LLC have been evaluated. The implementation of a competitive strategy at the enterprise has been substantiated in order to increase efficiency and ensure its competitiveness.

Key words: competitive strategy, competitiveness, business company, enterprise, competition.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС- КОМПАНІЙ.....	7
1.1 Теоретична сутність поняття конкурентної стратегії та її основні ознаки.....	7
1.2 Характеристика факторів формування конкурентної стратегії бізнес-компаній.....	10
1.3 Теоретико-методичні підходи до формування конкурентних стратегій бізнес-компаній.....	13
Висновки до розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ЛЕГАЛ-ІНФОРМ».....	17
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Легал-Інформ».....	17
2.2 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Легал Інформ».....	23
Висновки до розділу 2.....	27
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
3.1 Обґрунтування вибору конкурентної стратегії для ТОВ «Легал Інформ».....	28
3.2 Оцінка ефективності запропонованої стратегії.....	31
Висновки до розділу 3.....	33
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ	41

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах посилення глобалізаційних процесів та загострення конкурентної боротьби на світових ринках формування ефективної конкурентної стратегії є вкрай важливим завданням для забезпечення життєздатності та стійкого розвитку підприємницьких структур. Конкурентна стратегія відіграє ключову роль у створенні та утриманні стійких конкурентних переваг, підвищенні ефективності діяльності, зміцненні ринкових позицій та досягненні стратегічних цілей підприємства. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії є складним і багатограним, вимагає ретельного аналізу та врахування численних чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Питання формування конкурентних стратегій підприємств привертають значну увагу науковців та практиків. Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад конкурентної стратегії зробили такі відомі зарубіжні вчені, як П. Друкер, М. Портер, Хю Мінцберг, Бр. Альстранд, Дж. Лампель, П. Котлер, К. Келлер та інші. Серед вітчизняних дослідників слід відзначити праці А. Вічевич, Ю. Дайновський, Т. Лепейко, Р. Лупак, Т. Максимова, Ю. Миронова, І. Ярошенко та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та розробка практичних засад формування конкурентної стратегії вітчизняних бізнес-компаній.

Для досягнення поставленої мети було сформовано наступні завдання:

- визначити теоретичну сутність поняття конкурентної стратегії підприємства, визначенні основних її ознак та методів формування;
- здійснити загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Легал-Інформ»;
- проаналізувати стан конкурентного середовища ТОВ «Легал Інформ»;
- обґрунтувати вибір конкурентної стратегії для ТОВ «Легал

Інформ»;

- оцінити ефективність запропонованої стратегії.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії у бізнес-компанії.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних положень та прикладних аспектів розробки ефективної конкурентної вітчизняних бізнес-компаній.

Методи дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, а також система загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний підхід, моделювання, експертні оцінки, порівняльний аналіз, PEST-аналіз, матричні методи стратегічного аналізу та інші.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи склали праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань конкурентоспроможності підприємства та формування конкурентної стратегії; нормативно-правові акти; монографії; підручники, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених, та матеріали Всеукраїнських та Міжнародних конференцій; ресурси мережі Інтернет; фінансова звітність ТОВ «Легал Інформ».

Елементи наукової новизни складає запропонована конкурентна стратегія для ТОВ «Легал Інформ».

Апробація отриманих результатів. Результати наукового дослідження було апробовано на Всеукраїнських та Міжнародних конференціях, а саме:

1. Управління персоналом, як фактор забезпечення конкурентоспроможності на сучасному підприємстві. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 405-407.

2. Роль підприємництва у забезпеченні сталого розвитку. *Матеріали VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених. Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні*

та світі. 2024. С. 378.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в розробці пропозицій формування конкурентної стратегії ТОВ «Легал Інформ».

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, 7 рисунків, 11 таблиць, висновків, 45 використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-КОМПАНІЙ

1. Визначення сутності та класифікація конкурентних стратегій

Сучасне вітчизняне бізнес-середовище характеризується наявністю великої кількості конкурентів, що змушує компанії шукати шляхи розвитку та забезпечення власної конкурентоспроможності. Одним із методів формування та підтримки довгострокової конкурентоспроможності є конкурентна стратегія. Вона є набором методів, дій та процесів, які використовує компанія для свого розвитку та має на меті створювати та зберігати конкурентні переваги, що забезпечують стійку конкурентну позицію.

Свого часу значна кількість вчених досліджувала питання конкуренції та конкурентної стратегії на підприємстві. Зокрема, одним із перших, хто дав визначення поняття «конкурентна стратегія» є американський економіст М. Портер, який пропонує розглядати конкурентну стратегію, як основну стратегію компанії, що спрямована на досягнення конкурентної переваги, за рахунок якої підприємство зможе знайти свою нішу на ринку та здійснювати ефективну діяльність [26].

Як план дій підприємства, визначає конкурентну стратегію вітчизняний вчений Ступа І. [18]. На його думку, це план, який потребує постійного вдосконалення та формується на основі встановлених цілей та запитів споживачів адаптуючись до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Ареф'єва О., Пілецька С., та Лістрова М. вважають, що конкурентна стратегія це модель поведінки компанії серед конкурентів, яка функціонує в умовах динамічних змін сучасного бізнес-середовища та підвищує економічний потенціал підприємства [1].

Аналіз визначень поняття «конкурентна стратегія» підприємства вдалося виділити три основні підходи, а саме: на основі досягнення конкурентної переваги підприємством (Портер М. [26], Хамел Г. [29],

Грановська Ю. [9,]); на основі формування конкурентоспроможності підприємства (Котлер Ф. [24], Іванов Ю. [32]) та на основі досягнення конкурентної стратегії (Куденко Н. [16]).

Враховуючи вище зазначене можемо стверджувати, що конкурентна стратегія – це процеси та заходи компанії, які забезпечують сталу ринкову позицію та конкурентоспроможність. Вона формується на основі аналізу показників діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Завдяки ефективній конкурентній стратегії підприємство зможе забезпечити власне зростання та конкурентоспроможність.

Основними принципами за якими формується конкурентна стратегія є:

- принцип системності, який виявляється у взаємопов'язаних процесах, що формують конкурентні переваги;
- принцип адаптивності до викликів зовнішнього середовища та внутрішніх змін на підприємстві;
- принцип інноваційного розвитку, який забезпечує підприємству лідерство у сфері;
- принцип комплексності, адже для забезпечення конкурентної стратегії необхідно задіювати усі сфери діяльності підприємства та використовувати всі наявні ресурси. Лише комплекс певних дій здатен забезпечити ефективне господарювання.

Існує значна кількість видів конкурентних стратегій, які розрізняють за певними ознаками та характеристиками (рис. 1.1). Так, за можливістю використання розрізняють типову, яка є легкою у повторюванні та оригінальну, таку, яку важко або не можливо скопіювати чи відтворити. За класифікацією Портера М. виділяють стратегію за витратами, фокусування та диференціації товару чи послуги. В залежності від життєвого циклу розвитку товару (послуги) чи підприємства: інтегрований приріст, диференційований ріст, концентрований розвиток та цілеспрямоване скорочення. Рівень управління визначає стратегію оперативну, корпоративну, функціональну та ділову. Наступаюча та оберігаюча стратегія в залежності від стратегії компанії

на ринку. Наступна ознака – залежність від типу функціонування, а саме літальні, віальні, комутанти, патієнти та експлеренти [1].

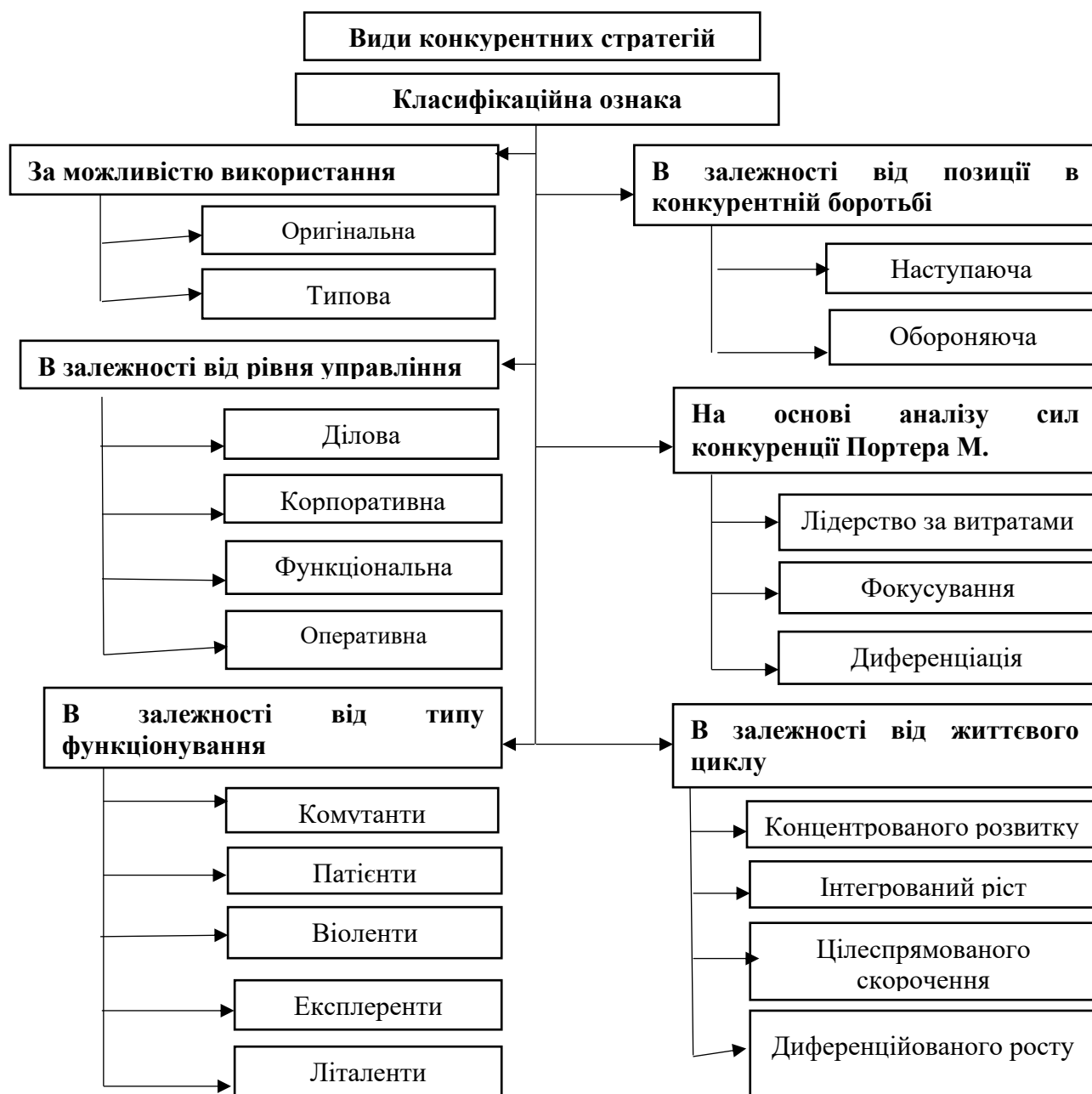


Рис. 1.1 Класифікація видів конкурентних стратегій

Джерело: сформовано автором на основі: [1, 9, 14]

Ефективність впровадження тієї чи іншої конкурентної стратегії на підприємстві залежить від різних факторів таких, як аналіз сучасного стану підприємства, врахування попереднього досвіду, аналізу поточних дій на ринку та ін.

Отже, конкурентна стратегія це інструмент розвитку підприємства, який

здатен вирішити наступні завдання: аналіз ринкового середовища дозволить визначити місце на ринку та чи підприємство досягає поставлених цілей; за допомогою аналізу попереднього періоду, підприємство отримує чітку картину свого шляху, та за яким рухатися далі; конкурентна стратегія на підприємстві є затвердженим організаційним документом є обов'язковим для виконання. Важливою умовою ефективної конкурентної стратегії є послідовність відтворення, тоді можливе досягнення конкурентоспроможності та розвитку підприємства [].

1.2 Характеристика факторів формування конкурентної стратегії бізнес-компаній

Стрімкі зміни на ринку та глобалізація національної економіки створюють для вітчизняних підприємств перешкоди, які негативно впливають на діяльність та ефективність господарювання. За таких умов, як військові дії, економічні світові кризи останніх років, зміни попиту та запитів споживачів на ринку формування конкурентної стратегії підприємства є обов'язковою складовою діяльності вітчизняних бізнес-компаній. На вибір її типу та методів формування впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.2), завдяки аналізу яких, можливо визначити загрози для підприємства та можливості.



Рис. 1.2 Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища бізнес-компаній

Джерело: сформовано автором на основі [9, 26]

До факторів зовнішнього середовища відносять процеси та події, на які підприємство не має впливу, це:

- конкурентне середовище яке визначає основних конкурентів, їх кількість інтенсивність ринкової боротьби. Завдяки аналізу конкурентного середовища підприємство здатне розробити стратегію на основі формування конкурентних переваг;
- технологічні зміни та науково-технічний прогрес забезпечує підприємство інноваціями, які можуть стати як інструментом розвитку так і новими викликами. Так, підприємство яке вчасно зможе адаптуватися до змін забезпечить собі конкурентну перевагу у вигляді нової продукції чи послуги, і навпаки;
- соціокультурні чинники це демографічні зміни, старіння населення, культурні цінності та традиції. Так, наприклад тренд на здоровий спосіб життя провокує розвиток сфери продажу товарів для здоров'я та екологічно чистих чи органічних продуктів;
- законодавство країни здатне впливати на діяльність компаній через різні обмеження та регулювання.

Внутрішнє середовище підприємства це фактори, що впливають на ефективність господарювання та конкурентоспроможність підприємства. На відмінну від факторів зовнішнього середовища, на внутрішні компанія має вплив та може їх змінювати адаптуючись до умов ринку. До них відносять:

- структура організації впливає на управління персоналом, швидкість прийняття рішень та виконання поставлених завдань;
- вміння використовувати трудові, фінансові та інформаційні ресурси вказує на ступінь досягнення цілей та можливості розвитку. Наявність фінансових ресурсів забезпечує можливість інвестицій, розвитку та впровадження інновацій. Висококваліфіковані працівники формують потенціал підприємства та допомагає забезпечувати ефективну діяльність;
- корпоративна культура це цінність компанії, стиль управління на підприємстві та взаємодія працівників. Для сучасного підприємства

корпоративна культура є важливою складовою конкурентної стратегії.

Конкурентна стратегія підприємства формується на основі стану конкурентного середовища, політичної та економічної ситуації в країні, технічні та технологічні можливості, вміння адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ін. (рис. 1.3).

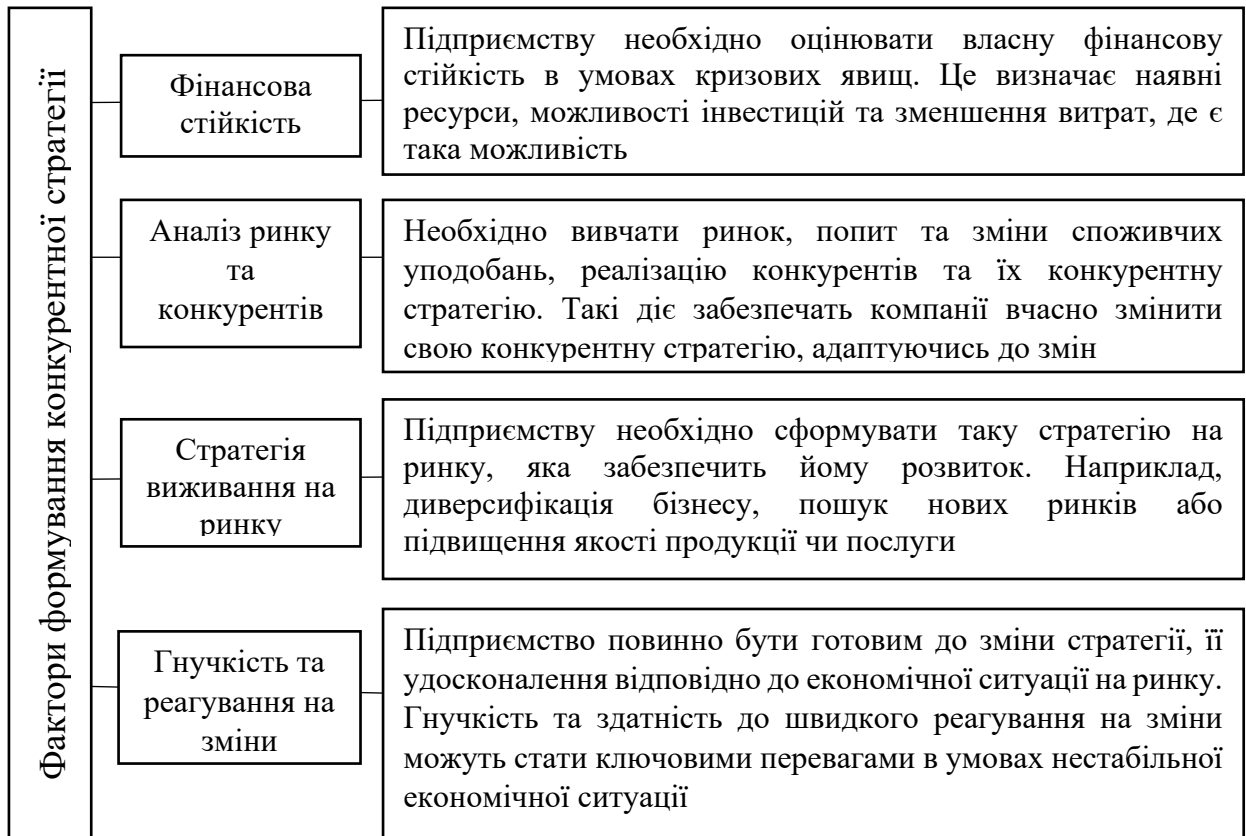


Рис. 1.3 Основні фактори впливу на формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [13, 20]

Отже, наскільки ефективно підприємство зможе взаємодіяти із зовнішнім середовищем, враховуючи внутрішні фактори залежить успіх підприємства та його подальший розвиток. На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанія здатна сформувати ефективно розробити конкурентну стратегію, яка зможе адаптуватися до змін забезпечити конкурентоспроможність компанії на ринку.

1.3 Теоретико-методичні підходи до вибору та формування конкурентних стратегій бізнес-компаній

Для будь-якої бізнес-компанії, яка хоче досягти високих результатів на ринку та забезпечити конкурентні переваги формування конкурентної стратегії є важливим завданням. До основних методів вибору та формування стратегії включають визначення цілі діяльності компанії та аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Сам процес вибору конкурентної стратегії проходить у декілька етапів, першим є проведення стратегічного аналізу (рис. 1.4) на основі якого відбувається вибір стратегії та її впровадження.



Рис. 1.4 Загальна схема стратегічного аналізу бізнес-компанії

Джерело: сформовано автором на основі [13, 20]

Для визначення стану конкурентоспроможності компанії та подальшої розробки стратегічних планів та необхідних для конкурентного середовища заходів. Одним із поширених інструментів, які застосовуються в стратегічному аналізі є SWOT – аналіз, який виявляє слабкі та сильні сторони

та загрози зовнішнього середовища компанії та визначає можливості на ринку. Під час проведення даного аналізу відбувається розподіл факторів стратегічного розвитку на наступні групи: можливості, наприклад тенденції на ринку; сильні сторони підприємства, що забезпечують конкурентні переваги; слабкі сторони, до прикладу не досконала система управління чи неефективна діяльність; загрози, які негативно впливають на компанію. На основі проведеного SWOT – аналізу та його результатів розробляються стратегічні рішення та формується матриця [23].

Для оцінки макроекономічного середовища проводять PEST – аналіз, який виявляє основні зовнішні фактори впливу на компанію, за допомогою якого підприємство може зрозуміти зовнішнє середовище та сформувати адаптовану конкурентну стратегію. Основними складовими PEST – аналізу є чотири групи факторів політичні (зміни у системі оподаткування, законодавчі зміни, торговельна політика держави), економічні (курс валют, інфляція, рівень безробіття), технологічні (інновації, технічні зміни) та соціальні фактори (демографічні фактори, культура та традиції) [9].

Наступним етапом після проведення стратегічного аналізу підприємства, яка зможе забезпечити досягнення конкурентної переваги компанії та досягнення стратегічних цілей. В науковій літературі виділяють декілька підходів до вибору конкурентної стратегії бізнес-компанії. Першим, є ресурсно-орієнтований підхід, який включає в себе модель Портера та використовується для досягнення конкурентних переваг. Застосовують наступні основні стратегії вибору: лідерство за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування. Під час стратегії лідерства за витратами передбачається ефективне використання ресурсів за рахунок чого компанії вдається знизити витрати на виробництво та знизити ціну на продукцію чи послугу. Стратегія фокусування спрямована на зайняття компанією певної долі ринку чи ніші, таким чином підприємство спрямовує усі зусилля на вузьке коло клієнтів, чим самим надаючи більш якісні послуги чи продукцію. Диференціація продукту чи послуги забезпечує конкурентну

перевагу підприємства у вигляді додаткової якості чи унікальності [13].

Підхід, який орієнтується на ефективне використання ресурсів компанії та на їх основі формування конкурентної переваги називається ресурсно-орієнтований підхід. Основні процеси вказаного підходу є оцінка цінності ресурсів, визначення унікальних ресурсів компанії та розробка стратегії на основі ресурсів. Досить важливим інструментом для вибору конкурентної стратегії компанії є бенчмаркінг, який полягає у аналізі найкращих компаній та їх використання їх досвіду під час формування власної стратегії. Він є детальним конкурентним аналізом підприємства.

Заключним етапом є саме формування конкурентної стратегії та її впровадження у діяльність бізнес-компанії. В даний етап входять такі процеси, як визначення цілей, розробку планів та визначення ресурсів, які необхідно залучити. Після чого необхідно на постійній основі здійснювати оцінку та моніторинг стану впровадження стратегії та адаптації її до викликів та змін середовища.

Отже, процес формування конкурентної стратегії бізнес-компанії це складний процес, який включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку конкурентного стану та ряд інших, які дозволяють формувати умови для досягнення конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

Конкурентна стратегія це важлива складова ефективного господарювання вітчизняних бізнес-компаній в умовах сучасних викликів та нестабільного економічного середовища. У першому розділі визначено теоретичну сутність поняття конкурентна стратегія та визначено її основні види, а саме: за можливістю використання розрізняють типову, яка є легкою у повторюванні та оригінальну, таку, яку важко або не можливо скопіювати чи відтворити. За класифікацією Портера М. виділяють стратегію за витратами, фокусування та диференціації товару чи послуги. В залежності від життєвого

циклу розвитку товару (послуги) чи підприємства: інтегрований приріст, диференційований ріст, концентрований розвиток та цілеспрямоване скорочення. Рівень управління визначає стратегію оперативну, корпоративну, функціональну та ділову. Наступаюча та оберігаюча стратегія в залежності від стратегії компанії на ринку. Наступна ознака – залежність від типу функціонування, а саме літаленти, віаленти, комутанти, пацієнти та експлеренти.

Було встановлено, що на формування та вибір стратегії впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, аналіз та визначення яких забезпечить правильний вибір стратегії та її ефективне впровадження.

Процес формування конкурентної стратегії бізнес-компанії це складний процес, який включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку конкурентного стану та ряд інших, які дозволяють формувати умови для досягнення конкурентоспроможності

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ЛЕГАЛ-ІНФОРМ»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Легал-Інформ»

Сучасне середовище послуг характеризується своєю різноманітністю та видами. З розвитком цифровізації бізнесу та глобалізації економічних процесів розвивається створення та реалізація інформаційних продуктів та програмного забезпечення. Одним із лідерів на вітчизняному ринку серед розробників таких продуктів є Товариство з обмеженою відповідальністю «Легал Інформ».

ТОВ «Легал Інформ» зареєстрована за юридичною адресою Україна, 02140, місто Київ, вул. Мішуги, будинок 12, квартира 265. Керівником компанії є Парнета Ольга Сергіївна. Це компанія, яка сформована на основі реанімованого в січні 2024 р. LIGA ZAKON - українського розробника інформаційно-аналітичних продуктів із потужною компетенцією в обробці великих даних та високими стандартами клієнтського сервісу. Завдяки експертизі, досвіду та репутації, у LIGA ZAKON можна створювати унікальні комплексні рішення, що дозволяють на «360 градусів» виявляти ризики, з якими щоденно стикається бізнес та державні установи, і розпізнавати нові «вікна можливостей». На сьогоднішній день продуктовими рішеннями ІТ-платформи LIGA360 користуються понад 160 тисяч користувачів різних рівнів, а разом із партнерськими проектами, в яких є інтеграція з рішеннями компанії LIGA ZAKON, ця цифра становить близько 360 тисяч різноманітних фахівців, серед яких практично усі органи виконавчої та судової влади [33].

Основні види діяльності за КВЕД: 58.29 Видання іншого програмного забезпечення. Додаткові види: 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; 62.02 Консультування з питань інформатизації; 62.01 Комп'ютерне програмування; 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту [28].

У компанії функціонують наступні відділи: відділ продажу продуктів, відділ маркетингу, абонентського обслуговування, технічного забезпечення, відділ кадрів, бухгалтерія, фінансово-економічний відділ, відділ збуту та сервісний центр. Завдяки оптимальній організаційній структурі (рис. 2.1) на підприємстві діє злагоджена система комунікації та обміну інформації, що дозволяє в короткі терміни опрацьовувати інформацію, визначати проблемні питання та вирішувати їх.



Рис. 2.2. Схема організаційної структури ТОВ «ЛЕГАЛ ІНФОРМ»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Протягом останніх років розвиток цифровізації бізнесу вимагає від сучасних компаній пошуку нових інноваційних рішень, які можливо впроваджувати за допомогою програмного забезпечення та цифрових технологій. Лідером на ринку України серед розробників таких продуктів, є ТОВ «Легал Інформ», в якій основний продукт компанії LIGA360. LIGA360 – сучасна комплексна ІТ-платформа для керування інформацією, прийняття виважених рішень і мінімізації ризиків для бізнесу та державного сектору національної економіки. Вона використовує цілісний підхід та забезпечує командну взаємодію, поєднуючи інформацію та експертизу [33].

Протягом багатьох років підприємство показує ефективне використання

ресурсів, персоналу та оборотних засобів у своїй діяльності. Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства, було проведено оцінку основних показників діяльності та наведено у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Фінансово-господарські показники ТОВ «Легал Інформ», тис. грн

Показник	Рік			У порівнянні 2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Чистий дохід	2442870	2263651	2855378	126,1
Валовий прибуток	542888	701009	935742	133,5
Собівартість реалізованої продукції	1899982	1562642	1919636	122,8
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	119381	311418	466619	149,8
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	74059	249494	396180	158,8
Чистий фінансовий результат: прибуток	59332	203805	323291	158,6

Джерело: фінансові звіти підприємства

Здійснивши аналіз основних показників діяльності підприємства, можемо зробити наступні висновки:

У 2022 році спостерігається зниження чистого доходу на 7,3% порівняно з 2021 роком. Однак у 2023 році дохід значно зріс — на 26,1% у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про труднощі, а саме початок повномасштабного вторгнення на територію нашої країни, але у 2023 році змогла значно покращити свої фінансові показники.

Валовий прибуток зростає в обидва роки: на 30% у 2022 році та на 33,5% у 2023 році. Це вказує на ефективну діяльність компанії, яка може збільшувати прибуток навіть при коливаннях чистого доходу. У 2022 році собівартість знизилася на 17,8%, що, ймовірно, стало причиною зростання валового прибутку. У 2023 році вона зросла на 22,8%, але це не завадило компанії зберегти позитивну динаміку прибутку. Операційний прибуток значно зріс у 2022 році — більш ніж утричі (на 160,8%), і продовжив зростати у 2023 році на 49,8%. Це свідчить про покращення операційної ефективності.

Прибуток до оподаткування також демонструє значне зростання: у 2022

році він збільшився на 236,8%, а у 2023 році — ще на 58,8%. Це говорить про ефективне управління фінансовими ресурсами. Чистий прибуток у 2022 році зріс більш ніж у 3 рази (на 243,5%), а у 2023 році — ще на 58,6%. Така динаміка свідчить про високу рентабельність діяльності компанії у ці роки. Підприємство продемонструвало успішне відновлення після зниження чистого доходу у 2022 році та значне покращення всіх ключових фінансових показників у 2023 році. Це свідчить про високий рівень ефективності операційної та фінансової діяльності.

Для будь-якого підприємства важливе значення має стан забезпеченості та ефективність використання основних засобів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Забезпеченість, стан та ефективність використання
основних засобів ТОВ «Легал Інформ»**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Вартість основних засобів, тис. грн	5,000	5,500	6,000	+1,000	+20%
Знос основних засобів, тис. грн	1,000	1,200	1,500	+500	+50%
Коефіцієнт зносу основних засобів	20%	21,8%	25%	+5	+25%
Введено основних засобів, тис. грн	500	600	700	+200	+40%
Вибуло основних засобів, тис. грн	200	300	250	+50	+25%
Коефіцієнт вибуття основних засобів	4%	5,5%	4,2%	+0,2%	+5%
Коефіцієнт оновлення основних засобів	10%	11%	11,7%	1,7%	17%
Накопичена амортизація, тис. грн	1,000	1,200	1,500	+500	+50%
Коефіцієнт вартості основних засобів у активах підприємства	40%	42%	43%	+3%	+7,5%
Рентабельність основних засобів, %	8%	7%	9%	+1%	+12,55
Фондовіддача, грн	1,2	1,3	1,5	+0,3	+25%
Фондомісткість, грн	0,83	0,77	0,67	-0,16	-19,3%
Фондоозброєність, тис. грн	10,0	10,5	12,0	+2,0	+20%

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз основних засобів підприємства за 2021–2023 роки демонструє позитивну динаміку розвитку, проте також вказує на певні аспекти, що потребують уваги для забезпечення стійкого розвитку в майбутньому.

Вартість основних засобів зросла на 20%, що свідчить про активні інвестиції в матеріально-технічну базу підприємства. Це позитивний показник, який вказує на модернізацію виробничої потужності та покращення виробничого процесу. Однак, знос основних засобів зріс на 50%, а коефіцієнт зносу підвищився з 20% до 25%. Це означає, що частка застарілих основних засобів збільшується, що може негативно вплинути на ефективність їх використання в майбутньому.

Коефіцієнт оновлення основних засобів зріс на 17%, що свідчить про поступове оновлення обладнання та заміну застарілих активів на нові. Паралельно з цим коефіцієнт вибуття залишився майже незмінним, що вказує на стабільний рівень вибуття застарілих основних засобів. Позитивною ознакою є зростання рентабельності основних засобів на 12,55%, що свідчить про більш ефективне їх використання для отримання прибутку. Підвищення фондоддачі на 25% додатково підтверджує цю тенденцію, демонструючи, що кожна гривня, інвестована в основні засоби, приносить більше доходу. Фондоозброєність зросла на 20%, що означає збільшення технічного забезпечення працівників підприємства, що може позитивно вплинути на продуктивність праці. Водночас фондомісткість знизилася на 19,3%, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів у виробничому процесі.

Підприємство демонструє зростання основних фінансово-економічних показників, пов'язаних з використанням основних засобів. Інвестиції в оновлення обладнання та ефективне використання активів призвели до підвищення рентабельності та продуктивності. Однак збільшення зносу вказує на необхідність подальших заходів для підтримання ефективності у довгостроковій перспективі, зокрема, щодо оновлення застарілих активів.

За допомогою фінансової звітності ТОВ «Легал Інформ», вдалося оцінити вартість бізнесу станом на 2023 рік за балансовим методом (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вартість бізнесу ТОВ «Легал Інформ» за балансовим методом

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Статті активу					
Необоротні активи, тис. грн	25631	22492	21969	-3662	85,7
Оборотні активи, тис. грн	371272	329286	332765	-38507	89,5
Підсумок активу балансу, тис. грн	1933032	2158988	2025352	+92320	104,8
Статті пасиву					
Власний капітал, тис. грн	5341	5341	5341	-	-
Довгострокова заборгованість, тис. грн.	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання, тис. грн.	394828	527300	58500	-336328	14,8
Підсумок пасиву балансу, тис. грн	1933032	2158988	2025352	+92320	104,8

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства

Здійснивши аналіз активів і пасивів балансу за 2021–2023 роки, можна зробити кілька важливих висновків щодо динаміки фінансового стану підприємства. Основні показники демонструють як позитивні, так і негативні зміни, що вказує на необхідність детального дослідження окремих аспектів його діяльності. Здійснивши аналіз активів і пасивів балансу за 2021–2023 роки, можна зробити висновки щодо динаміки фінансового стану підприємства. Основні показники демонструють як позитивні, так і негативні зміни. З одного боку, загальна сума активів зросла, але скорочення як необоротних, так і оборотних активів вказує на можливі проблеми з інвестиціями та обігом коштів. Позитивним моментом є зниження короткострокової заборгованості, що свідчить про покращення платоспроможності, однак відсутність зростання власного капіталу та інвестицій в довгострокові активи потребують додаткового аналізу для виявлення шляхів покращення фінансової стабільності підприємства.

Отже, здійснивши аналіз фінансових показників за 2021–2023 роки, можемо стверджувати, що підприємство продемонструвало певну стабільність активів, але зі скороченням як необоротних, так і оборотних ресурсів. Позитивним аспектом є зниження поточних зобов'язань, що свідчить про покращення управління короткостроковими боргами. Проте відсутність

зростання власного капіталу та скорочення довгострокових активів може вказувати на уповільнення інвестиційної діяльності, що може обмежити перспективи розвитку в довгостроковій перспективі. Для підвищення фінансової стійкості підприємству варто звернути увагу на залучення нових інвестицій та більш ефективне використання активів.

2.2 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Легал Інформ»

Характеристика та оцінка конкурентного середовища компанії є одним із обов'язкових етапів формування конкурентної стратегії. На основі отриманих результатів відбувається вибір стратегії та визначення стратегічних цілей підприємства. ТОВ «Легал Інформ» - компанія, яка протягом тривалого часу залишається одним із лідерів серед виробників інформаційного продукту у сфері допомоги бізнесу та взаємодії з державним сектором. Основними програмними продуктами є: «Ліга 360», SEMANTRUM, CONTR AGENT, Liga:BOOK, АКАДЕМІЯ.

Здійснивши аналіз діяльності ТОВ «Легал Інформ» можна виділити основні конкурентні переваги підприємства: висока якість продукту, що підтверджується сертифікатами якості; новітні технології; професійні кадрові працівники, які постійно удосконалюють власні навички, підвищуючи кваліфікацію; висока якість сервісної підтримки та абонентського обслуговування; активне волонтерство та підтримка ЗСУ.

З метою визначення конкурентних переваг, сильних та слабких сторін, для аналізу можливостей та встановлення основних загроз підприємству було проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовища компанії та сформовано матрицю SWOT – аналізу (табл. 2.4), за допомогою якого можна визначити цілі та подальшу стратегію.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Легал Інформ»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Вибір споживачами інформаційних продуктів компанії; 2. Наявність кваліфікованих працівників; 3. Співпраця з державним сектором; 4. Неповторний стиль компанії та наявність організаційної культури; 5. Абонентська підтримка клієнтів протягом всього періоду використання продукту; 6. Ліцензійні продукти. 7. Висока якість продукту.	1. Висока залежність від законодавчих змін; 2. Залежність від коливань курсу валют, що безпосередньо підвищує собівартість продукції; 3. Недостатнє фінансування відділу маркетингу, що впливає на діяльність компанії.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1. За допомогою ефективної реклами збільшити кількість клієнтів. 2. Можливість отримати державне замовлення. 3. Можливість захоплення нових сегментів ринку	1. Нестабільна економічна та політична ситуація в країні. 2. Недостатньо сформоване нормативно-правове забезпечення у сфері програмного забезпечення. 3. Наявність конкуренції з інших країн світу. 4. Висока залежність від курсу валют.

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Проведене дослідження вказує на ряд проблемних питань, вирішення яких дозволить забезпечити формування конкурентної стратегії підприємства. Завдяки встановлених загрозах та можливостях ТОВ «Легал Інформ» зможе адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Основними загрозами для компанії є військовий стан на території України та нестабільна економічна ситуація.

Наступним кроком визначення стратегії для ТОВ «Легал Інформ» є проведення PEST – аналізу та аналізу політичних, соціальних, економічних та технологічних факторів. Основними політичними факторами впливу на компанію було визначено: стабільність уряду, податкова політика і законодавство у сфері надання послуг з програмного забезпечення, регулювання зайнятості населення, профспілки та інші групи тиску. До соціальних віднесли демографічну ситуацію та структуру населення, стиль

життя та звички населення, соціальна мобільність населення, активність споживачів та ін. Економічні фактори - тенденція валового національного продукту, стадія ділового циклу, відсоток та курс національної валюти, кількість грошей в обігу, рівень інфляції, рівень безробіття, контроль над цінами та заробітною платою, ціни на енергоносії та ін. До технологічних факторів віднесемо нові ліцензійні продукти, патенти, захист інтелектуальної власності та ін.

На основі аналізу зовнішнього середовища сфери продажу програмних продуктів для бізнесу було сформовано матрицю PEST-аналізу факторів макросередовища (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця PEST-аналізу факторів макросередовища

Політичні фактори (P)	Оцінка	Економічні фактори (E)	Оцінка
Військові дії на території України	3	Податкові зміни	5
Високий рівень злочинності	3	Корупція та тінізація економіки	3
Ведення бізнесу з валютними розрахунками	3	Низька платоспроможність населення	4
		Ріст інфляції	3
Соціальні фактори (S)	Оцінка	Технологічні фактори (T)	Оцінка
Демографічні зміни	4	Розвинена законодавча база стосовно захисту прав інтелектуальної власності	2
Підвищення пенсійного віку	2	Відтік наукових кадрів за кордон	4
Міграційні процеси	2	Рівень державної підтримки	3
Виїзд молоді за кордон	+3		

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Проведений аналіз факторів макросередовища галузі продажу програмних продуктів, вказує, що політичні фактори здебільшого негативно впливають на діяльність підприємства. До факторів, що несуть позитивний вплив слід віднести розвиток культури та патріотизму населення, законодавча база у стосовно захисту інтелектуальних прав та реформування податкової системи. Основною перешкодою для розвитку бізнесу є військова агресія росії проти України та активні бойові дії, що супроводжується низькою платоспроможністю населення, виїздом кваліфікаційних працівників за

кордон та ризиком фізичної втрати бізнесу через обстріли.

Аналізуючи конкурентне середовище ТОВ «Легал Інформ», можемо зазначити, що місце підприємства на перших позиціях. Оцінку конкурентів було проведено на основі моделі Портера М. (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз сили «конкуренція серед існуючих підприємств» що діє на ТОВ «Легал Інформ» за моделлю М. Портера

Фактори конкуренції	Вага фактору	Середня оцінка фактору	Характеристика фактору
Перша сила – конкуренція серед існуючих підприємств			
Кількість та ефективність конкурентів на ринку	0,25	2	На ринку надання послуг з програмного забезпечення майже немає компаній які активно співпрацюють з державним сектором економіки
Зміна платоспроможності	0,3	3	Платоспроможність підприємств висока
Стандартизація	0,1	3	Продукти та їх стандарти дуже схожі
Втрата конкурента через ринкову конкуренцію	0,1	1	Споживач може перейти до конкурента
Стратегії конкуруючих підприємств	0,1	1	У підприємства немає чітко продуманих стратегій
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	2,35		

Джерела: сформовано автором

Ризик появи нових конкурентів для ТОВ «Легал Інформ» є відносно низьким, оскільки компанія займає стійку конкурентну позицію, а можливість виходу на даний ринок нових гравців є низькою через велику кількість бар'єрів та особливості запропонованих послуг.

Отже, проведений аналіз конкурентного середовища ТОВ «Легал Інформ» дозволяє зробити висновки, що підприємство має стійку конкурентну позицію, яка потребує формування конкурентної стратегії для подальшого розвитку.

Висновки до розділу 2

На формування конкурентної стратегії підприємства впливає стан його внутрішнього середовища та його взаємодія з зовнішнім середовищем. Для вибору оптимальної конкурентної стратегії ТОВ «Легал Інформ» було проаналізовано організаційну систему управління на підприємстві, здійснено загальну характеристику, фінансово-економічний стан та конкурентний стан підприємства.

На основі проведеного аналізу вдалося встановити, що організаційна структура підприємства забезпечує йому ефективне управління та високі показники діяльності. ТОВ «Легал Інформ» працює більше 20 років на ринку програмного забезпечення та інформаційних продуктів. Конкурентною перевагою підприємства є співпраця з державними органами та підприємства, широкий асортимент продуктів та унікальність на ринку.

Аналіз фінансового стану показує, що протягом звітного періоду (2021–2023 рр.) можемо стверджувати, що підприємство продемонструвало певну стабільність активів, але зі скороченням як необоротних, так і оборотних ресурсів. Позитивним аспектом є зниження поточних зобов'язань, що свідчить про покращення управління короткостроковими боргами. Проте відсутність зростання власного капіталу та скорочення довгострокових активів може вказувати на уповільнення інвестиційної діяльності, що може обмежити перспективи розвитку в довгостроковій перспективі. Для підвищення фінансової стійкості підприємству варто звернути увагу на залучення нових інвестицій та більш ефективне використання активів.

Проведений аналіз конкурентного середовища ТОВ «Легал Інформ» дозволяє зробити висновки, що підприємство має стійку конкурентну позицію, яка потребує формування конкурентної стратегії для подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії для ТОВ «Легал Інформ»

Питання формування конкурентної стратегії для ТОВ «Легал Інформ» є актуальним, оскільки в нестабільних економічних умовах та глобальних викликах все більше уваги необхідно приділяти питанню конкурентоспроможності та стратегічному плануванню її покращення. На основі проведеного аналізу наявних конкурентних стратегій, вважаємо за необхідне сфокусуватися на формування конкурентних переваг підприємства, їх забезпечення та розвитку.

Першим етапом визначення необхідних конкурентних переваг та їх формування було визначити передумови забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зокрема вдалося виділити основні чинники впливу на конкурентоспроможність ТОВ «Легал Інформ» (рис. 3.1).

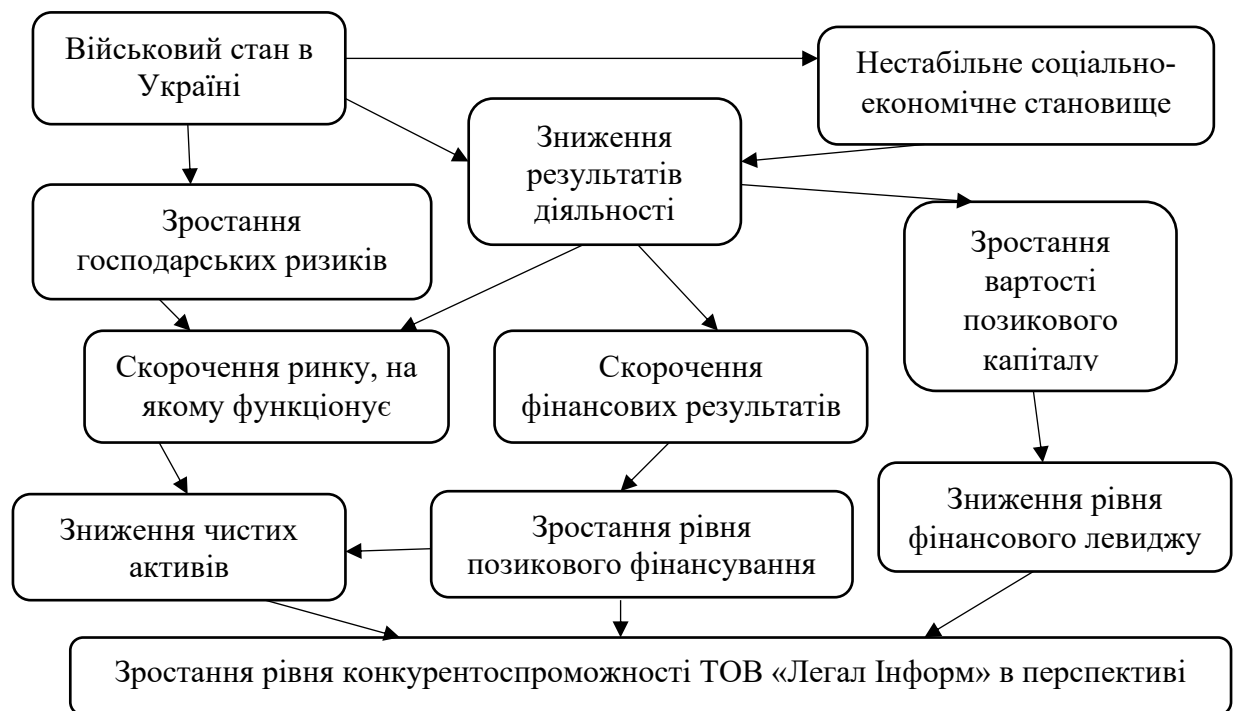


Рис. 3.1 Дерево чинників впливу на конкурентоспроможність ТОВ «Легал Інформ»

Джерело: сформовано автором

Основними негативними чинниками, що впливають на конкурентоспроможність та фінансову стабільність компанії є військові дії на території України, яка спричинила нестабільність соціально-економічного середовища, збільшення господарських ризиків, зменшення інвестиційної привабливості та скорочення фінансових результатів діяльності. Світові кризи в економічних процесах спричинили зниження рівня покриття оборотними активами та ліквідності активів. Через вказанні чинники в подальшому можуть призвести до зменшення платоспроможності, рівня фінансової стійкості та втрати конкурентних переваг. З метою уникнення кризової ситуації на ТОВ «Легал Інформ» та забезпечення майбутніх конкурентних переваг, запропоновано ряд рішень (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Дерево рішень для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Легал Інформ»

Джерело: сформовано автором

На основі запропонованих напрямів, було розроблено план заходів

щодо підвищення конкурентоспроможності та зменшення можливості банкрутства в майбутньому (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Запропоновані заходи для підвищення рівня конкурентних переваг за рахунок досягнення фінансової рівноваги ТОВ «Легал Інформ»

Заходи	Очікувані результати	Відповідальні
Впровадження засобів моніторингу ризику виникнення дефолту та неперервного аналізу статичних і динамічних показників платоспроможності		
Здійснення бізнес-аналізу процесів управління та визначення вимог	Зниження рівня асинхронності грошових потоків та забезпечення необхідного рівня ліквідності, достатнього для покриття поточних зобов'язань	Фінансовий директор
Розробка технічного завдання для впровадження системи моніторинг		Бізнес-аналітик
Імплементация системи та її тестування		Менеджер проєктів
Навчання персоналу та запуск в роботу		Менеджер проєктів
Впровадження механізму контролінгу рівня досягнення конкурентних переваг за рахунок досягнення фінансової рівноваги в систему управління підприємством		
Визначення вимог до механізму контролінг	Зниження частки неліквідних активів підприємства за рахунок зростання контролю за їх формуванням	Фінансовий директор
Розробка фінансової структури компанії з центрами фінансової відповідальності		Старший менеджер
Розробка положень до системи фінансового контролінгу		Фінансовий директор
Удосконалення процесу управління джерелами фінансування, що дасть змогу оптимізувати структуру капіталу досліджуваного підприємства		
Визначення напрямків фінансової політики	Оптимізація структури капіталу підприємства, зниження обсяг товарної кредиторської заборгованості	Фінансовий директор
Розробка рекомендації для коригування фінансового планування джерел фінансування		

Джерело: сформовано автором

В подальшому необхідно здійснити оцінку ефективності запропонованої конкурентної стратегії, що формується на формуванні конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Легал Інформ».

3.2 Оцінка ефективності запропонованої стратегії

Прогнозні значення передбачають, що рівень оборотності джерел фінансування має зрости на 30% внаслідок впровадження запропонованих заходів. Також прогнозується, що темп зростання операційних витрат у 2025 році має сповільнитися на 10% по відношенню до попереднього період за рахунок впровадження інструментів фінансового контролінгу. У табл. 3.2 наведено результати прогнозних розрахунків доходів, витрат та фінансових результатів по досліджуваному підприємству.

Таблиця 3.2

Прогноз доходів, витрат та фінансових результатів на 2025-2026 рр.

Показники	Фактичні	Допоміжні коефіцієнти для оцінки прогнозу	Прогноз (перспективний)	
			2025 (прогноз)	2026 (прогноз)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	126 330	Середн. темп зростання = 1,159	146 450	169 775
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	85 007	Середній рівень показника у виручці = 0,714	104 495	121 138
Валовий прибуток	41 323		41 955	48 637
Інші операційні доходи	3 393	Середній рівень показника у виручці = 0,031	4 496	5 213
Операційні витрати	39 419	Середній рівень показника у виручці = 0,260	38 096	39 747 (з урахуванням скорочення на 10%)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	5 296		8 355	14 102
Інші доходи	108	Середній рівень показника у виручці = 0,003	402	402
Інші витрати	1 202	Середній рівень показника у виручці = 0,006	839	839
Фінансовий результат до оподаткування:	4 202		7 918	13 665
Витрати (дохід) з податку на прибуток	467,9	Середній рівень показника у виручці = 0,009	1 307	1 515
Чистий фінансовий результат:	3 734		6 611	12 150

Джерело: розраховано автором

Проаналізувавши отримані результати можемо стверджувати, що відповідно до прогнозованого стабільного зростання, спостерігається покращення показників: чистого прибутку, збільшення фінансових

результатів та інші результати. Наступним кроком оцінки ефективності результатів запровадженої стратегії було розраховано прогноз необоротних активів у період на 2025-2026рр. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогноз обсягу необоротних активів

Необоротні активи	Факт.	Прогнозна зміна у 2025 р.	2025р.	Прогнозна зміна у 2026 р.	2026 р.
1. Основні засоби	8773,5	-	7311	-	5848
- у т.ч. первісна вартість	26125,6	без змін	26126	без змін	26126
- у т.ч. знос	17352,1	-	18815	-	20278
2. Довгострокові фінансові інвестиції		без змін	-	без змін	-
Разом необоротні активи	8 774	-	7 311	-	5 848

Джерело: розрахунки автора

Метою формування конкурентних переваг та конкурентної стратегії підприємства є не лише збільшення показників чистого прибутку, а і забезпечити зниження поточних зобов'язань підприємства. Тому, подальшим етапом оцінки ефективності запропонованої стратегії є прогнозування балансових показників. Під час прогнозування було застосовано припущення, що забезпечення конкурентних переваг скоротить показники поточних зобов'язань на 30%, результати наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз обсягу поточних зобов'язань ТОВ «Легал Інформ», 2025-2026 рр.

Статті позикового капіталу	факт	Прогнозна зміна	Прогноз на 2025 рік	Прогнозна зміна	Прогноз на 2026 рік
Кредиторська заборгованість:					
товари, роботи, послуги	10 478	1 137	11 615	-	11 334
розрахунками з бюджетом	1 441	Без змін	1441	зниження на 30%	1 008
зі страхування	189	Без змін	189		133
розрахунками з оплати праці	917	Без змін	917		642
Поточні забезпечення	0	Без змін	0		0
Інші поточні зобов'язання	1 923	Без змін	1 923		1 346
Усього за розділом III	14 947	-	16 084	-	14 463

Джерело: розраховано автором

На основі отриманих даних було розраховано прогнозовані коефіцієнти

платоспроможності та наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозована оцінка платоспроможності на 2025-2026 рр. ТОВ «Легал Інформ»

Показники	Значення за період			Відхилення 2023 до 2026 рр., %
	Факт 2023	Прогноз 2025	Прогноз 2026	
Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	0,961	1,019	1,035	0,016
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	1,068	1,077	1,101	0,025
Коефіцієнт ефективності грошового потоку	-0,039	0,019	0,035	0,016
Коефіцієнт якості чистого грошового потоку від операційної діяльності	-0,901	1,912	1,680	-0,233
Коефіцієнт ефективності грошових потоків від операційної діяльності	-0,028	0,019	0,035	0,016

Джерело: розраховано автором

Оцінка отриманих прогнозованих показників за рахунок зростання конкурентних переваг до ТОВ «Легал Інформ» вказує на ефективність запропонованого проєкту, оскільки зростуть показники чистого прибутку та в свою чергу, зменшити обсяг поточних фінансових зобов'язань на 30%. Таким чином оптимальною конкурентною стратегією компанії є формування власної конкурентоспроможності за рахунок формування, збереження та розвитку конкурентних переваг.

Висновки до розділу 3

Конкурентна стратегія сучасної бізнес-компанії повинна враховувати чинники впливу на конкурентоспроможність та можливості встановлення цілей і досягнення мети діяльності, а саме збільшення фінансових показників. Для ТОВ «Легал Інформ» було запропоновано конкурентну стратегію на основі збільшення конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності. Отримані результати оцінки запропонованих заходів вказує на прогнозоване збільшення прибутку на 30%, що підтверджує актуальність застосування.

ВИСНОВКИ

Конкурентна стратегія це інструмент розвитку підприємства, який здатен вирішити наступні завдання: аналіз ринкового середовища дозволить визначити місце на ринку та чи підприємство досягає поставлених цілей; за допомогою аналізу попереднього періоду, підприємство отримує чітку картину свого шляху, та за яким рухатися далі; конкурентна стратегія на підприємстві є затвердженим організаційним документом є обов'язковим для виконання. Важливою умовою ефективної конкурентної стратегії є послідовність відтворення, тоді можливе досягнення конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Процес формування конкурентної стратегії підприємства включає низку послідовних етапів: проведення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку конкурентної позиції, визначення конкурентних переваг, вибір типу конкурентної стратегії, розробку заходів з її реалізації, контроль виконання та коригування стратегії. На вибір конкурентної стратегії підприємства впливає комплекс факторів зовнішнього середовища (галузеві, ринкові, економічні, політико-правові, соціокультурні, технологічні та ін.) та внутрішнього середовища (виробничі, маркетингові, фінансові, управлінські, інноваційні, кадрові фактори).

На основі проведеного аналізу вдалося встановити, що організаційна структура підприємства забезпечує йому ефективне управління та високі показники діяльності. ТОВ «Легал Інформ» працює більше 20 років на ринку програмного забезпечення та інформаційних продуктів. Конкурентною перевагою підприємства є співпраця з державними органами та підприємства, широкий асортимент продуктів та унікальність на ринку.

Аналіз фінансового стану показує, що протягом звітного періоду (2021–2023 рр.) можемо стверджувати, що підприємство продемонструвало певну стабільність активів, але зі скороченням як необоротних, так і оборотних ресурсів. Позитивним аспектом є зниження поточних зобов'язань, що свідчить про покращення управління короткостроковими боргами. Проте відсутність

зростання власного капіталу та скорочення довгострокових активів може вказувати на уповільнення інвестиційної діяльності, що може обмежити перспективи розвитку в довгостроковій перспективі. Для підвищення фінансової стійкості підприємству варто звернути увагу на залучення нових інвестицій та більш ефективного використання активів.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства запропоновано конкурентну стратегію на основі збільшення конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності. Отримані результати оцінки запропонованих заходів вказує на прогнозоване збільшення прибутку на 30%, що підтверджує актуальність застосування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва, О., Пілецька, С., & Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в стратегії системи антикризового управління. *Економіка та суспільство*, (43). 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
2. Аранчій В. І., Зоря А. О., Лантух А. О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської держ. аграрної академії*. 2012. № 5, т. 2. С. 3–7. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/3.pdf>.
3. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
4. Бабайлов В. К. Менеджмент: наука і практика : навчальний посібник. Харків : ХНАДУ, 2015. 276 с.
5. Базь М. О., Домашева Є. А. Інвестиційний маркетинг як детермінант конкурентоспроможності підприємств на ринку інвестицій. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.12.2015.45704> (дата звернення: 06.10.2024).
6. Бобринєць В. В., Гриценко Л. Генезис теорії стратегії підприємства закордоном та в Україні. *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, м. Тернопіль, 20 листоп. 2017 р. Тернопіль, 2017. С. 20–32.
7. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50.
8. Гаркуша Н. М., Цуканова О. В. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Київ : Знання, 2012. 591 с.
9. Грановська В. Г. Теоретична конструкція формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. №10. С. 94 – 98.

10. Державна служба статистики України. Ukrstat. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.10.2024).

11. Довбенко В. І. Умови формування потенціалу підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_778_24.

12. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво : пер. з англ. Київ :Україна, 1994. 319 с.

13. Кожушко Л. Ф. Менеджмент організацій: теорія та практика : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2016. 396 с.

14. Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ :Хімджест, 2008. 720 с.

15. Коценко М. С. Основні джерела та чинники формування конкурентних переваг органічної продукції. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 1(68). С. 61–66. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.68-10>.

16. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.

17. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Наука, 1996. 589 с

18. Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Т. 17, № 6. С. 224–226.

19. Майнулович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій* 2013. № 4. С. 274–280.

20. Меліхов В. О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету "Львівська політехніка"*. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/49029/2/2018_Melikhov_V_O.

21. Міжнародний маркетинг: навч. посібник / Т.В. Князева, Ю.П. Колбушкін, С.В. Петровська, С.Ф. Смерічевський, В.Л. Сібрук. К.: НАУ, 2019. 164 с.
22. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7124>.
23. Селезньова Г. О., Сиров В. В. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 16. С. 503.
24. Котлер Ф., Келлер К.Л. Павленко А.Ф. Маркетинговий менеджмент: Підручник. – К.:Хімджест, 2008. – 720 с.
25. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383>.
26. Портер М. Стратегія конкуренції/ пер.з анг. А.Олійник, Р.Скільський . Київ, 1998.390с.
27. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції /Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський.– К.: Основи, 1998.– 390с.
28. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів: <https://opendatabot.ua>.
29. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкуренція за майбутнє. Київ : Вид-во Олексія Капусти, 2005.
30. Drucker Peter F. The Practice of Management. Oxford : Elsevier. Butterworth-Heinemann Ltd., 1999. 399 p..
31. Development of a competitive strategy of an organic production enterprise based on discriminant analysis / M. Kotsenko, V. Tkachuk, O. Kilnitska et al. *Scientific Horizons*. 2023. Vol. 26(6). P. 121-133. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor6.2023.121>.
32. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги

підприємства: оцінка, формування та розвиток : [монографія]. Харків : ІНЖЕК, 2008. 352 с.

33. Офіційний сайт ТОВ «Легал Інформ»: <https://ips.ligazakon.net>.

34. Шебаніна О. В. Формування потенціалу інноваційної діяльності підприємств АПК. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Сер. Економічні науки. № 2. С. 79–87.

35. Царенко О. В. Методологічні засади управління конкурентоспроможністю виробів та підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2006. № 5. С. 310–313.

36. Цьвок Д. Р. Формування конкурентних переваг підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 5(61). С. 98–107.

37. Цьвок Д. Р., Яворська Н. П. Теоретичні підходи до розкриття сутності та змісту поняття «конкурентна перевага». Економіка та суспільство. 2017. № 12. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-12/19-stati-12/1342-tsvok-d-r-yavorska-n-p> (дата звернення: 01.01.2023).

38. Вербівська Л.В., Судук І.В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 827-833.

39. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3. С. 30-31.

40. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. *Вісник національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»*. 2010. № 684. С. 249-254.

41. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior . N. Y. : Free Press, 1985. 592 p.

42. Чумак О.В., Соловійова О.О., Петровський О.А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3(89). с 78.

43. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних

стратегій. Економіка і суспільство. №17. 2018. С.402-412.

44. Халімон Т.М. Конкурентна політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (07). С. 155-160.

45. Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 87–95.

ДОДАТКИ