

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**На тему «Стратегічне управління конкурентоспроможністю  
підприємства на ринку засобів зв'язку»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-наукова програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**РОЮК КСЕНІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

**Науковий керівник:  
кандидат фізико-математичних наук, доцент  
Балан Валерій Григорович**

Рекомендовано до захисту  
На засіданні кафедри менеджменту  
Інноваційної та інвестиційної діяльності  
Протокол №\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С. Г.

**Київ – 2025**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Економічний факультет  
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

*"Затверджую"*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.  
«13» вересня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**

на кваліфікаційну роботу магістра  
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання  
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**РОЮК КСЕНІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

- 1. Тема роботи: «Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку засобів зв'язку»**  
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2,  
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13.
- 2. Строк завершення роботи: 12.05.2025**
- 3. Попередній захист роботи: квітень–травень 2025 р.**
- 4. Предмет дослідження:** теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти формування і реалізації стратегії посилення конкурентоспроможності підприємства.
- 5. Об'єкт дослідження:** процес стратегічного управління діяльністю підприємства в умовах конкурентного ринку засобів зв'язку.
- 6. Мета і завдання дослідження:**  
**Мета** – розробка науково обґрунтованих підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю компанії Ajax Systems Manufacturing на ринку засобів зв'язку.

**Завдання:**

- 6.1. Визначити сутність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;
- 6.2. Проаналізувати інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- 6.3. Розкрити організаційно-економічну характеристику діяльності компанії Ajax Systems Manufacturing;
- 6.4. Здійснити оцінювання конкурентоспроможності компанії Ajax Systems Manufacturing на ринку виробництва обладнання зв'язку;
- 6.5. Розробити модель управління конкурентоспроможністю компанії Ajax Systems Manufacturing;
- 6.6. Запропонувати проект з упровадження сучасних технологій та цифрових рішень у систему стратегічного контролінгу компанії Ajax Systems Manufacturing.

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультації з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерських робіт	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	1
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	9
1.1. Сутність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.....	9
1.2. Інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства..	16
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ AJAX SYSTEMS MANUFACTURING</b> .....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії Ajax Systems Manufacturing.....	25
2.2. Оцінювання конкурентоспроможності компанії Ajax Systems Manufacturing на ринку з виробництва обладнання зв'язку.....	29
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ AJAX SYSTEMS MANUFACTURING</b> .....	39
3.1. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю компанії Ajax Systems Manufacturing .....	39
3.2. Упровадження сучасних технологій та цифрових рішень у систему стратегічного контролінгу компанії Ajax Systems Manufacturing .....	45
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	55
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	58

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації економіки, цифровізації виробництва та зростання конкуренції на світовому ринку питання стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств набуває особливої актуальності. Підприємства, що функціонують у сфері виробництва засобів зв'язку, стикаються з високими темпами технологічного оновлення, динамічними змінами споживчих потреб і зростанням вимог до якості та інноваційної складової продукції. У цьому контексті стратегічне управління конкурентоспроможністю є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та довгострокових конкурентних переваг.

Актуальність теми зумовлена необхідністю формування ефективної стратегії підприємства на основі комплексного аналізу ринкового середовища, внутрішнього потенціалу та особливостей конкурентної боротьби. Особливого значення ця проблематика набуває для українських високотехнологічних компаній, які прагнуть не лише утримати позиції на внутрішньому ринку, а й активно інтегруватися у глобальні ринки. Яскравим прикладом такого підприємства є компанія Ajax Systems Manufacturing, яка спеціалізується на розробці й виробництві систем безпеки та засобів зв'язку нового покоління. Вивчення стратегічного управління її конкурентоспроможністю дає змогу розкрити сучасні підходи до управління інноваційним бізнесом у висококонкурентному середовищі.

Метою дослідження є розробка науково обґрунтованих підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю компанії Ajax Systems Manufacturing на ринку засобів зв'язку.

Завдання дослідження:

1. Визначити сутність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. Проаналізувати інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

3. Розкрити організаційно-економічну характеристику діяльності компанії Ajax Systems Manufacturing.

4. Здійснити оцінювання конкурентоспроможності компанії Ajax Systems Manufacturing на ринку виробництва обладнання зв'язку.

5. Розробити модель управління конкурентоспроможністю компанії Ajax Systems Manufacturing.

6. Запропонувати проєкт з упровадження сучасних технологій та цифрових рішень у систему стратегічного контролінгу компанії Ajax Systems Manufacturing.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління діяльністю компанії Ajax Systems Manufacturing в умовах конкурентного ринку засобів зв'язку.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти формування і реалізації стратегії посилення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження використані в роботі містять аналіз і синтез, порівняльне та системне узагальнення, методи SWOT-аналізу, PEST-аналізу, економіко-статистичні методи, методи стратегічного планування, експертні оцінювання та кейс-аналіз.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням специфіки високотехнологічного сектору та практики компанії Ajax Systems Manufacturing, зокрема у розробці моделі проактивної адаптації стратегічного розвитку, орієнтованої на інновації, експансію та гнучкість у змінному ринковому середовищі.

Інформаційну базу дослідження становлять аналітичні матеріали компанії Ajax Systems Manufacturing, дані офіційної статистики, галузеві огляди, звіти міжнародних консалтингових агентств, наукові публікації українських та зарубіжних дослідників у сфері стратегічного управління, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємств.

Науково-практична значимість роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення стратегічного управління на підприємствах, що функціонують у сфері засобів зв'язку, а також для формування практичних рекомендацій з посилення їхньої конкурентоспроможності в умовах глобалізації економіки.

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

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність стратегічного управління конкурентоспроможністю 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 1.1.1

#### Підходи до визначення дефініції «конкуренція»

Автор	Визначення
Городецький М. Я.	Конкуренція між виробниками матеріальних благ на ринку відбувається з метою досягнення найкращих результатів або ефективнішого розподілу наявних ресурсів.
Дражниця С.	Цей елемент ринкового механізму називається «цінова система», яка дає змогу вирівнювати попит і пропозицію товарів та послуг на ринку шляхом встановлення цін, які відображають поточні ринкові умови.
Красняк О. П.	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.
Левицька А. О.	Це явище можна охарактеризувати як «конкуренція за обмежений платоспроможний попит», де підприємства змагаються за відсоток обсягу платоспроможного попиту споживачів, доступного їм на відповідних сегментах ринку.
Любохинець Ю. М.	Конкуренцію 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:* [9, 13, 22, 24, 27]

Проаналізувавши наукові трактування конкуренції, можна зробити висновок, що всі вони складаються з таких характеристик, як динамічність,

боротьба за ринкові позиції, стимулювання інновацій та пошук нових можливостей (рис. 1.1.1). Отже, конкуренція є безперервним процесом суперництва, спрямованим на досягнення спільних цілей, таких як задоволення потреб споживачів і забезпечення стабільного функціонування ринку.

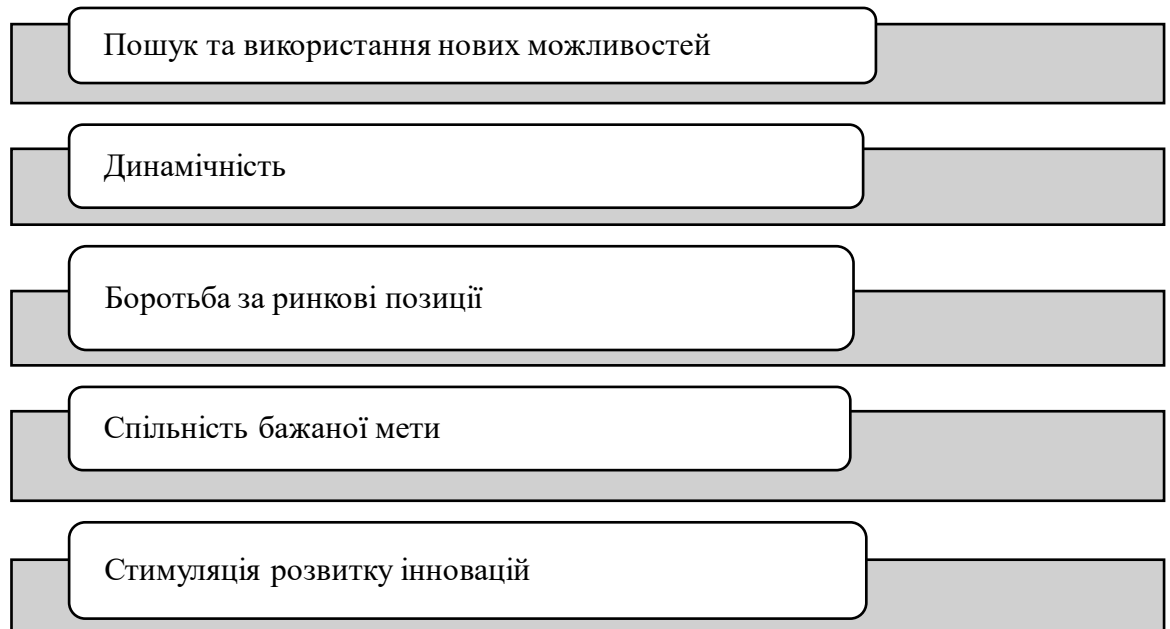


Рис. 1.1.1. Характеристики конкуренції.

*Джерело:* складено автором на основі [3]

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 [9, 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. Узагальнюючи ці підходи, конкурентоспроможність можна визначити як здатність суб'єкта господарювання не лише утримуватись на ринку, але й займати лідерські

позиції, забезпечуючи стабільний дохід та розвиток в умовах жорсткої конкуренції.

Таблиця 1.1.2

## 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:* [11, 14, 18]

Після 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 [19].

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 дають змогу 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.

З огляду на це, стратегічний підхід до забезпечення конкурентоспроможності стає ключовим елементом у діяльності сучасних підприємств. Успішні компанії не лише реагують на зміни зовнішнього середовища, а й проактивно формують власну траєкторію розвитку, інтегруючи конкурентні переваги в основу своєї стратегії. Саме тому важливо розглядати конкурентоспроможність не як окрему характеристику, а як результат цілеспрямованого управління, що охоплює стратегічне планування, а також аналіз ринкових можливостей.

У менеджменті під поняттям «стратегія» розуміють структурований підхід до дій, що охоплює систему принципів і методів, за допомогою яких компанія прагне реалізувати свої довгострокові цілі розвитку. Від грецького слова «strategy», що буквально перекладається як «мистецтво генерала», походить і це поняття, яке спочатку використовувалося у військовій справі. Наразі термін «стратегія» став невід'ємною частиною управлінських практик і застосовується для визначення довгострокових цілей і напрямків розвитку підприємств [5, с. 21].

Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого керівники організації визначають специфічні цілі, розробляють стратегії для їх досягнення, з урахуванням всіх зовнішніх і внутрішніх умов. Це дає змогу організації адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати стабільність і розвиток. Натомість стратегія конкуренції передбачає набір правил та дій, які допомагають підприємствам досягати довгострокових цілей із урахуванням конкурентної ситуації на ринку.

У процесі формування стратегії конкурентної поведінки підприємства мають зосереджувати увагу на розробці унікальних переваг, що здатні підтримувати стабільну ефективність діяльності та досягнення цільових показників на ринку. На думку дослідників Галич О. А., Вакуленка Ю. В., Терещенка О. І. та Крутько Т. В., стратегія трактується як узгоджений вектор дій, спрямованих на забезпечення сталих конкурентних позицій та фінансової результативності суб'єкта господарювання [8, с. 27]. Така інтерпретація

поняття підкреслює важливість не тільки досягнення конкретних цілей, але й створення унікальних умов, які дають змогу відрізнитися від конкурентів.

В умовах інформаційної економіки конкурентоспроможність набуває особливої значущості як визначальний чинник життєздатності та розвитку компаній. Здатність протистояти ринковому тиску, швидко реагувати на зміни середовища та адаптувати внутрішні процеси відповідно до нових викликів – усе це визначає успішність підприємства в довгостроковій перспективі. Саме тому першочерговим завданням є глибоке розуміння природи конкуренції, аналіз умов її виникнення, а також вивчення підходів до формування конкурентних переваг, що забезпечують ефективну розробку бізнес-стратегій.

Нині забезпечення конкурентоспроможності розглядається як необхідна умова функціонування підприємства на всіх рівнях управління. Процес створення конкурентних переваг вимагає системного підходу, що охоплює не лише ефективне використання наявних ресурсів, а й урахування впливу соціальних та економічних чинників. У зв'язку з цим актуальним є визначення стратегічних напрямів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності, серед яких ключове місце посідає інтелектуальний капітал.

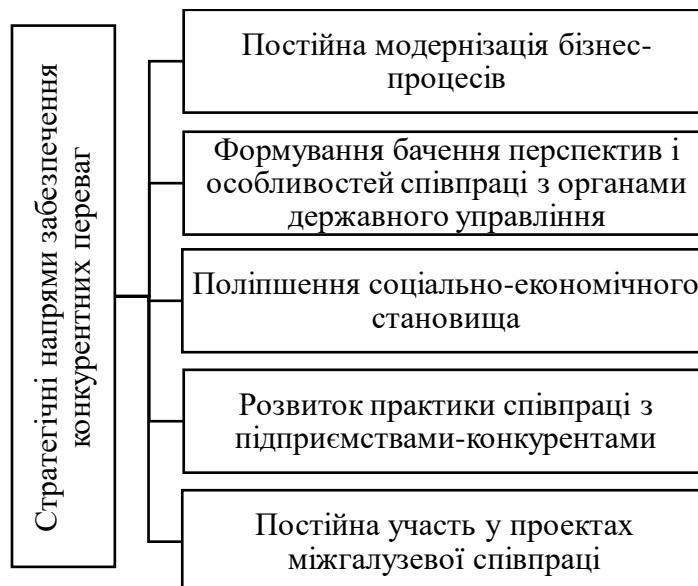


Рис. 1.1.2. Стратегічні напрями забезпечення конкурентних переваг підприємств

*Джерело:* складено автором на основі [11]

Стратегічні напрями забезпечення конкурентних переваг підприємств охоплюють як внутрішні процеси, пов'язані з постійною модернізацією бізнес-процедур, так і зовнішню взаємодію з різними суб'єктами ринку та державними структурами.

Ефективне формування перспектив співпраці з органами державного управління, покращення соціально-економічного становища, розвиток горизонтальних зв'язків із підприємствами-конкурентами та активна участь у міжгалузевих проєктах сприяють зміцненню позицій підприємства на ринку та формуванню стійких конкурентних переваг.

Формування, розвиток і раціональне використання інтелектуального капіталу є важливими передумовами інтеграції підприємства в інформаційну економіку. Знання, навички, досвід та професійні компетенції працівників не лише сприяють підвищенню якості продукції, а й створюють підґрунтя для інноваційного розвитку компанії. Саме інтелектуальний капітал виступає каталізатором професійного вдосконалення бізнес-стратегій, оптимізації виробничих процесів та залучення додаткового капіталу [18, с. 21].

Разом з тим, конкурентна перевага не є сталою характеристикою – її необхідно постійно підтримувати та розвивати. Утримання провідних позицій вимагає від підприємства постійного впровадження інновацій, причому швидкість їх реалізації повинна відповідати темпам конкурентів або навіть перевищувати їх. Важливо також своєчасно відмовлятися від застарілих форм переваг на користь нових, що відповідають актуальним умовам [26, с. 4].

Ефективні стратегії формування нових конкурентних переваг ґрунтуються на цілісному підході до аналізу внутрішнього потенціалу компанії, зокрема – її знань, навичок, досвіду, ринкових показників та конкурентних можливостей. Водночас реалізація конкретних заходів із підтримки конкурентоспроможності потребує створення сприятливого середовища та розвитку інноваційної інфраструктури, що дає змогу підприємствам не лише відповідати сучасним умовам, а й випереджати конкурентів.

## Заходи із підтримки конкурентних переваг

Вид переваги	Перелік відповідних заходів
Цінова перевага	Оптимізація витрат виробництва; використання більш дешевих ресурсів без втрати якості; масштабування виробництва; автоматизація процесів
Якісна перевага	Впровадження систем управління якістю (ISO, HACCP тощо); контроль на всіх етапах виробництва; використання інноваційних технологій
Інноваційна перевага	Інвестиції в НДДКР; співпраця з науковими установами; створення власних науково-дослідних відділів
Перевага в обслуговуванні клієнтів	Навчання персоналу; використання CRM-систем; впровадження омніканальних комунікацій; персоналізація сервісу
Репутаційна перевага (бренд)	Стабільна якість продукції; ефективні комунікаційні кампанії; соціальна відповідальність бізнесу; робота з лояльністю споживачів
Локальна (регіональна) перевага	Використання локальних логістичних ланцюгів; адаптація продукції до особливостей місцевого ринку; партнерство з місцевими підприємствами
Технологічна перевага	Модернізація обладнання; автоматизація і цифровізація процесів; використання Big Data та штучного інтелекту у прийнятті рішень
Кадрова перевага	Професійний розвиток працівників; конкурентні умови праці; корпоративна культура; мотиваційні програми

*Джерело:* складено автором на основі [17]

Підтримка конкурентних переваг потребує комплексного підходу, який враховує різні аспекти діяльності підприємства. Для забезпечення цінової переваги доцільним є впровадження заходів, спрямованих на зниження витрат без втрати якості, зокрема через автоматизацію, масштабування виробництва та використання доступних ресурсів. Якісна та інноваційна переваги формуються завдяки впровадженню систем управління якістю, інвестиціям у наукові дослідження та використанню сучасних технологій.

Розвиток сервісної складової, зокрема персоналізація обслуговування та застосування CRM-систем, сприяє формуванню переваги в обслуговуванні клієнтів. Репутаційна стійкість забезпечується через якісну продукцію, комунікаційні ініціативи та соціальну відповідальність. Локальна перевага реалізується шляхом адаптації до специфіки регіонального ринку та налагодження співпраці з місцевими партнерами. Технологічна конкурентоспроможність вимагає модернізації виробництва й активного

впровадження цифрових інструментів. Нарешті, кадрова перевага формується завдяки інвестиціям у розвиток персоналу, створенню сприятливих умов праці та підтримці корпоративної культури. У сукупності ці заходи сприяють сталому розвитку підприємства та посиленню його позицій на ринку.

Отже, в умовах інформаційної економіки здатність підприємства забезпечити свою конкурентоспроможність залежить від ефективного використання інтелектуального капіталу, стратегічного мислення та готовності до постійного оновлення. Це вимагає системного підходу, гнучкого управління та інноваційного підходу до розвитку організації.

## **1.2. Інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є ключовим інструментом аналізу, що дає змогу 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 такого оцінювання стають основою для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств різноманітні та можуть бути обрані залежно від цілей аналізу та доступних даних. Основні з них передбачають аналіз фінансових показників, SWOT-аналіз, метод бенчмаркінгу та модель п'яти сил Портера [13, с. 76].

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

## Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Приклади методів
Спосіб оцінювання	Кількісні	Індикаторні методи, диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
Спосіб подачі результатів	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
	Аналітичні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, оцінювання конкурентоспроможності продукції
Принцип формування інформаційної бази	Критерійні	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
	Стратегічні	Модель БКГ, метод МакКінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, оцінювання конкурентоспроможності продукції, самооцінювання

*Джерело:* складено автором на основі [1,9]

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства дає змогу систематизувати та обрати найбільш відповідний підхід залежно від завдань дослідження, форми представлення результатів і рівня прийняття рішень. Методи можуть бути поділені за способом оцінювання на кількісні та якісні, що уможливорює врахування як об'єктивних числових даних, так і суб'єктивної думки експертів. Відповідно до форми представлення результатів використовуються графічні та аналітичні підходи, що забезпечують наочність і зручність в аналізі отриманих даних [9, с. 54].

За принципом формування інформаційної бази методи розділяються на критерійні й експертні, допускаючи 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 посилення конкурентоспроможності.

Також у науковій і практичній літературі методи оцінювання конкурентоспроможності часто класифікують за формою представлення результатів, виділяючи графічні, матричні, розрахункові та комбіновані методи [33, с. 139].

Графічний метод базується на візуалізації результатів оцінювання шляхом побудови так званого багатокутника конкурентоспроможності, який також відомий як «павутина» або радіальна діаграма. Цей інструмент передбачає оцінювання підприємств за певною кількістю критеріїв, які визначаються експертним шляхом. Для візуалізації створюється коло, що ділиться на сектори відповідно до кількості обраних критеріїв. На кожній осі відкладаються значення критеріїв, які зростають від центру до краю кола. Після цього на кожній осі позначаються значення, що відповідають певному підприємству, та з'єднуються лінією, утворюючи багатокутник (рис. 1.2.2).

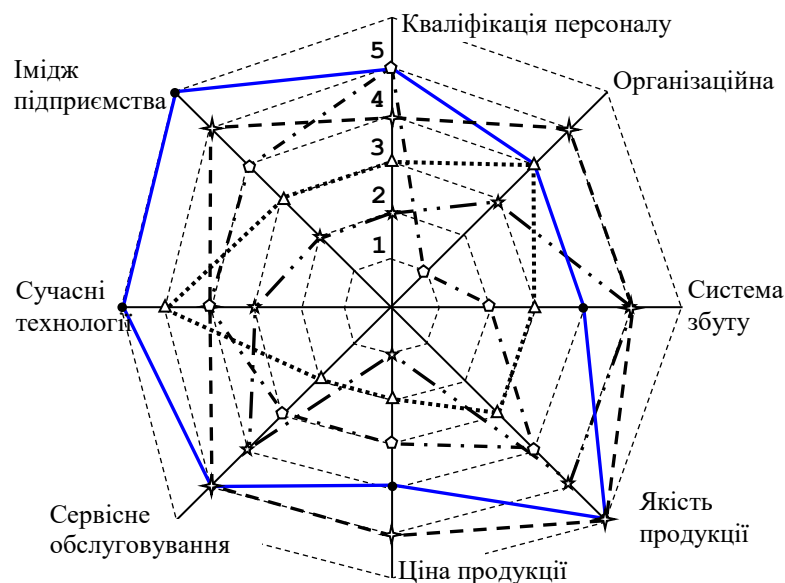


Рис. 1.2.2. Багатокутник конкурентоспроможності

*Джерело:* [1]

Перевагою графічного методу є його наочність, що допомагає швидко зіставити конкурентоспроможність кількох підприємств за основними характеристиками. Метод є простим у використанні та корисним для попереднього аналізу. Водночас суттєвим недоліком є відсутність узагальненого кількісного показника, що ускладнює побудову рейтингу підприємств або порівняння з іншими ринками.

До матричних методів належить аналіз конкурентоспроможності із застосуванням спеціальних таблиць-матриць, побудованих на основі визначених параметрів. Одним із найвідоміших інструментів цього типу є матриця Бостонської консультативної групи (БКГ). Вона ґрунтується на співвідношенні двох показників: темпів зростання ринку (вісь ординат) та відносної частки підприємства на ринку (вісь абсцис). У результаті формується модель із чотирма зонами, яка класифікує стратегічні області господарювання (СЗГ) підприємства за рівнем їх конкурентоспроможності [37, с. 276].

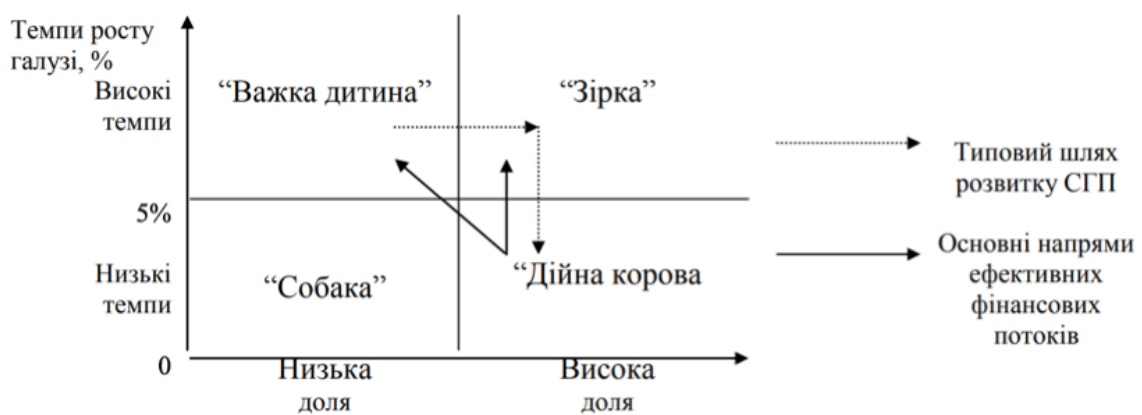


Рис. 1.2.3. Принципова схема матриці БКГ

*Джерело:* [35]

У рамках цієї моделі «Зірка» позначає підприємство з високою ринковою часткою у галузі, що швидко зростає. Такі підприємства є лідерами, однак потребують значних ресурсів для підтримки позицій. «Дійна корова» функціонує в стабільній галузі, має високу прибутковість і виступає джерелом фінансування для інших підрозділів. «Важка дитина» потребує активного інвестування з метою покращення позицій, однак часто не має достатніх ресурсів для цього. «Собака» є найменш привабливою категорією – така СЗГ має низьку ринкову частку в умовах слабкого зростання, не генерує прибутку, але споживає ресурси [9, с. 62].

Матричний метод дає змогу не лише оцінити поточну ситуацію підприємства, а й обрати доцільну стратегічну поведінку для кожного з підрозділів. Головною перевагою цього методу є можливість стратегічного

планування з урахуванням позиціонування підприємства в галузі. Проте, як і будь-який метод, він має свої обмеження, зокрема залежність від точності вихідних даних і обмежену гнучкість щодо урахування специфічних особливостей конкретного ринку.

Окрім матриці Бостонської консультативної групи, яка є базовим інструментом стратегічного аналізу, у сучасній практиці використовуються й інші матричні моделі, що дають змогу деталізувати оцінювання конкурентоспроможності фірми з урахуванням складніших параметрів. Зокрема, до таких моделей належать [8, с. 31]:

- матриця GE / McKinsey («Привабливість ринку / конкурентоспроможність»), яка враховує ширший спектр факторів, ніж БКГ, і уможливорює формування стратегічних рішень для складних корпоративних структур;

- матриця Shell / DPM («Привабливість галузі / конкурентоспроможність»), що фокусується на перспективності галузі та здатності підприємства адаптуватися до її змін;

- матриця Hofer / Schendel («Стадія розвитку ринку / конкурентна позиція»), яка враховує етапи еволюції ринку;

- матриця ADL / LC («Стадія життєвого циклу продукції / конкурентна позиція»), що дає змогу поєднати життєвий цикл продукції з рівнем конкурентоспроможності підприємства.

Кожна з наведених моделей має специфіку застосування, залежно від завдань дослідження, рівня деталізації та наявних аналітичних ресурсів. Їх спільною ознакою є візуалізація стратегічних позицій підприємства у вигляді координатної площини, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Серед комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності особливе місце посідає SWOT-аналіз, який фокусується на виявленні сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища. На відміну від графічних і матричних методів,

SWOT-аналіз забезпечує не лише описовий, але й стратегічно орієнтований підхід до оцінювання стану підприємства [16].

Аналіз починається з ідентифікації сильних і слабких сторін у межах внутрішнього середовища. Паралельно визначаються зовнішні можливості (наприклад, зміни у споживчих уподобаннях, лібералізація ринків) та загрози (конкуренція, законодавчі обмеження). Для подальшого опрацювання проводиться кількісне оцінювання внутрішніх факторів, що дає змогу обґрунтувати їх вагомість. На завершальному етапі будується матриця SWOT-аналізу, яка встановлює зв'язки між різними факторами й дає можливість визначити стратегічні напрями розвитку – наприклад, реалізацію сильних сторін з урахуванням можливостей або мінімізацію ризиків шляхом посилення слабких ланок.

Розрахункові методи, охоплюють як специфічні, так і комплексні напрями аналізу. Специфічні методи дають змогу оцінити окремі функціональні сфери діяльності підприємства – виробничу, інноваційну, маркетингову, фінансову тощо. Наприклад, у маркетинговій сфері до уваги можуть братися показники рівня задоволеності споживачів, частоти повторних покупок або ефективності рекламних кампаній.

Комплексні методи, натомість, спрямовані на всебічне охоплення конкурентного потенціалу підприємства. Серед таких підходів можна виділити [2, 19]:

- оцінювання конкурентоспроможності продукції, яке базується на порівнянні споживчих властивостей товару з продукцією конкурентів;
- аналіз порівняльних переваг, що дає змогу зіставити конкурентні позиції фірм у межах ринку;
- інтегральний метод, який узагальнює результати за кількома критеріями в єдиний показник;
- метод бенчмаркінгу, що передбачає порівняння з «еталонними» підприємствами галузі;

- модель Європейської ділової досконалості, яка використовує стандартизовані критерії якості управління;
- метод самооцінювання на основі моделі удосконалення бізнесу;
- метод оцінювання споживчої вартості, що враховує суб'єктивні очікування споживачів;
- оцінювання на основі життєвого циклу продукту, яка забезпечує адаптацію стратегії залежно від етапу розвитку товару.

Застосування цих методів дає змогу 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. Отже, можна стверджувати, що оцінювання конкурентоспроможності є не лише аналізом поточного стану підприємства, але й інструментом його довгострокового планування.

Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства важливо мати чітке уявлення про етапи її оцінювання. У цьому контексті доцільним є використання структурованого підходу, який охоплює всі ключові аспекти аналізу.

Питання оцінювання конкурентоспроможності компанії залишається складним і багатогранним завданням, яке вимагає системного підходу. Загальна схема оцінювання слугує орієнтиром, проте для розробки дієвого практичного методу слід враховувати не лише етапи аналізу, а й відповідні методи та джерела інформації. Особливої уваги заслуговує початковий етап – визначення параметрів і показників конкурентоспроможності, які мають відображати специфіку діяльності підприємства та мету дослідження.

На рис. 1.2.1 наведено загальну схему поетапного оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

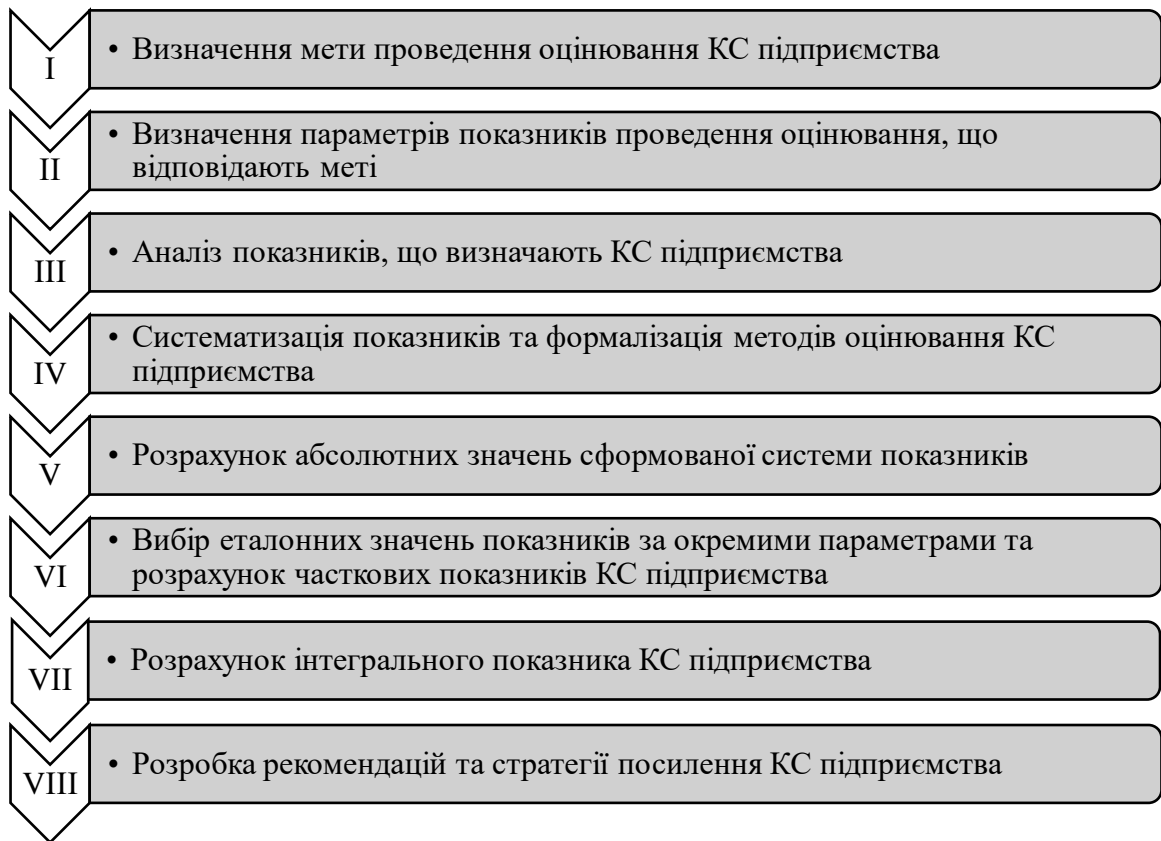


Рис. 1.2.1. Загальна схема покрокового оцінювання конкурентоспроможності (КС) підприємства

*Джерело:* складено автором на основі [19]

Науковці наголошують на складності добору показників конкурентоспроможності, що враховують галузеву спрямованість компанії та дослідницьку концепцію, оскільки вони мають бути репрезентативними й релевантними до обраної галузі. Зокрема, у комерційному секторі, де конкуренція є особливо інтенсивною, важливу роль відіграє плинність кадрів – вона часто розглядається як ключовий індикатор конкурентоспроможності. Це пояснюється високою динамікою трудових ресурсів і залежністю результативності компанії від стабільності кадрового складу [24, с. 155].

Загалом конкурентоспроможність підприємства можна розглядати крізь призму його основних структурних елементів: людських ресурсів, активів, ринкового середовища та організації діяльності. Кожен з цих компонентів формує окрему групу показників, що відображають внутрішній потенціал компанії та її здатність адаптуватися до ринкових викликів.

Отже, оцінювання конкурентоспроможності підприємства є багаторівневим і багатокомпонентним процесом, що потребує використання комплексу методів – від візуально-аналітичних до розрахункових і стратегічних. Залежно від мети аналізу, рівня деталізації та доступних даних можуть застосовуватися як графічні та матричні моделі, так і інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT чи бенчмаркінг. Інтеграція різних підходів забезпечує об'єктивне, глибоке та репрезентативне оцінювання конкурентного потенціалу підприємства, що є передумовою для формування ефективної та адаптивної стратегії розвитку в умовах ринкової динаміки.

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ AJAX SYSTEMS MANUFACTURING

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії **Ajax Systems Manufacturing**

Товариство з обмеженою відповідальністю Ajax Systems (повне найменування – Товариство З Обмеженою Відповідальністю «Аджакс Системс Манюфекчурінг») є зареєстрованою юридичною особою, що здійснює свою діяльність на території України. Підприємство було створене 2 листопада 2018 року, про що свідчать дані Єдиного державного реєстру, де воно обліковується під кодом ЄДРПОУ 42593133. На дату останнього оновлення інформації, а саме 4 квітня 2025 року, статус юридичної особи позначено як «зареєстровано» [38].

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, що визначає обмежену відповідальність його учасників у межах внесених до статутного капіталу часток. Розмір статутного капіталу на момент реєстрації становить 27984400 гривень. Це свідчить про достатній фінансовий ресурс, що дає змогу компанії реалізовувати масштабні виробничі проєкти.

Основним видом діяльності Ajax Systems відповідно до класифікатора КВЕД є виробництво обладнання зв'язку (код 26.30). Додатково компанія веде діяльність у таких сферах, як виробництво іншого електричного устаткування (27.90), видання комп'ютерних ігор (58.21) та розробка програмного забезпечення (58.29). Така диверсифікація свідчить про адаптивність компанії до викликів ринку та її потенціал у сфері високих технологій [38].

Юридична адреса підприємства зареєстрована в місті Києві, на вулиці Скляренка. Також важливо зазначити, що діяльність Ajax Systems супроводжується належною юридичною відкритістю. У відкритому доступі

міститься інформація про судові справи, в яких фігурує компанія, а також історія змін у реєстраційних документах та фінансова звітність. Це створює сприятливий інформаційний простір для партнерів, інвесторів і державних органів контролю.

У контексті функціонування Ajax Systems слід звернути увагу на його роль у структурі одного з провідних українських виробників систем безпеки – Ajax Systems. Високотехнологічна продукція компанії розробляється та виробляється із залученням ресурсів, знань і досвіду, накопичених у межах цієї корпоративної екосистеми. На сьогодні Ajax Systems обслуговує понад 4 мільйони кінцевих користувачів у 187 країнах світу, що свідчить про виняткову глобальну присутність та довіру до бренду [42].

Портфель компанії налічує 180 пристроїв, розроблених з урахуванням локальних вимог ринку та міжнародних стандартів. Йдеться, зокрема, про рішення у сфері охорони від вторгнення, пожежної безпеки, відеоспостереження та автоматизації побутових і промислових об'єктів. Усе це реалізовано в межах єдиного інтелектуального середовища, що дає змогу користувачам централізовано керувати системою з будь-якої точки світу

До екосистеми Ajax Systems входить понад 290 тисяч PRO-користувачів та майже 9 тисяч моніторингових компаній, що забезпечує ефективну комерційну підтримку, обслуговування та просування технологій безпеки. За реалізацію цих процесів відповідає понад 4100 працівників – фахівців, орієнтованих на якість, інновації та клієнтський досвід [42].

Філософія бренду ґрунтується на стійкості, сформованій у відповідь на виклики революційного та воєнного періодів в Україні. Саме тому компанія акцентує на адаптивності, сміливості у впровадженні новаторських рішень і викоріненні посередності. Цей підхід відображено в низці престижних міжнародних нагород, серед яких Reddot, PSI, Git Security, Asial та інші, здобуті за досягнення у сфері дизайну, технологій та інновацій у 2024 році [42].

R&D-напрямок Ajax Systems є одним з головних факторів її зростання. Компанія інтегрує як апаратну, так і програмну складову у свої продукти,

зберігаючи при цьому баланс між функціональністю, естетикою та зручністю. Ключові інженерні рішення спираються на глибоке розуміння міжнародних вимог безпеки та унікальний креативний підхід.

Культура всередині компанії вирізняється прозорістю, прямою й орієнтацією на відповідальність. Цінності Ajax Systems – це не лише стратегічні принципи управління, а й практичні інструменти побудови ефективної команди. Високий рівень автономності й водночас відповідальності дає можливість кожному працівникові впливати на кінцевий продукт та його конкурентоспроможність на світовому ринку [42].

У підсумку, Ajax Systems інтегрується в динамічну інноваційну екосистему, що не лише формує майбутнє індустрії безпеки, але й виводить українську інженерію на глобальний рівень. Структуру організації, яка забезпечує ефективну взаємодію всіх її підрозділів, відображено на рис. 2.1.1.

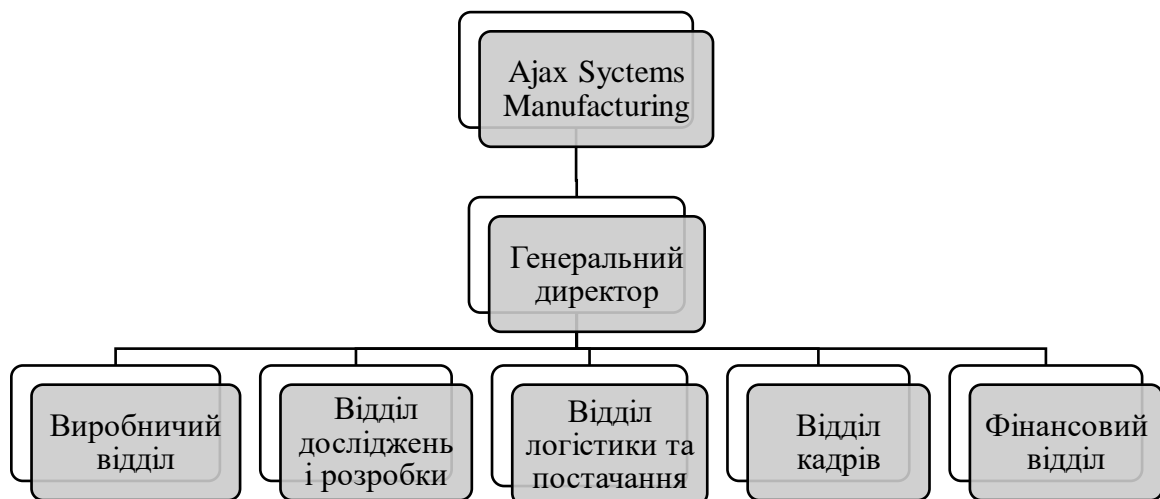


Рис. 2.1.1. Організаційна структура компанії Ajax Systems Manufacturing

*Джерело:* складено автором на основі даних підприємства

Представлена організаційна структура компанії Ajax Systems Manufacturing є прикладом функціональної моделі управління, яка передбачає чіткий розподіл обов'язків між окремими підрозділами відповідно до їхніх функціональних ролей у процесі виробництва та управління. Центральне місце в структурі займає генеральний директор, що виконує координаційну та управлінську функцію, забезпечуючи взаємодію між відділами компанії.

Організаційна структура містить шість основних підрозділів:

1. Виробничий відділ відповідає за безпосереднє виготовлення продукції, організацію виробничих процесів та дотримання стандартів якості.
2. Відділ досліджень і розробки зосереджується на впровадженні інновацій, розробці нових продуктів і технологічних рішень.
3. Відділ логістики та постачання забезпечує ефективне управління ланцюгами поставок, транспортуванням і зберіганням ресурсів.
4. Відділ кадрів здійснює підбір персоналу, управління людськими ресурсами, навчання та розвиток працівників.
5. Фінансовий відділ займається бюджетуванням, фінансовим аналізом, обліком і звітністю.

Такий підхід до побудови організаційної структури забезпечує високу спеціалізацію кожного підрозділу, що сприяє ефективності прийняття рішень, оперативності у виконанні завдань та досягненню стратегічних цілей компанії. Разом з тим, функціональна модель передбачає необхідність ефективної комунікації між підрозділами, щоб уникнути дублювання функцій та забезпечити злагоджену роботу всієї організації.

Отже, функціональна модель управління потребує чіткої координації між структурними одиницями. Ефективність її реалізації визначається фінансово-економічним станом підприємства, що відображено на рис. 2.1.2.

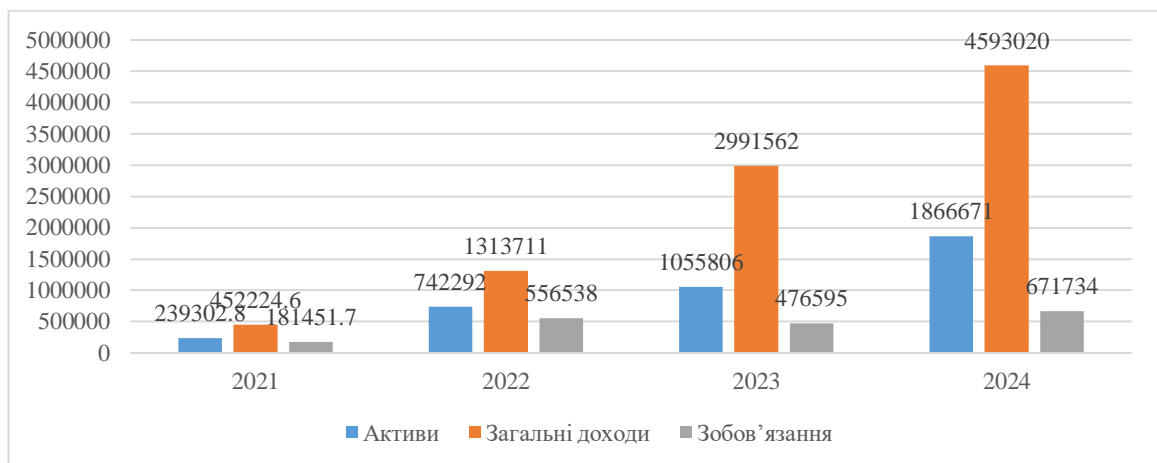


Рис. 2.1.2. Динаміка фінансово-економічних показників, 2021-2024 рр., тис. грн

*Джерело:* складено автором на основі [38]

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається стабільне зростання всіх основних показників – активів, загальних доходів та зобов'язань. Найбільш динамічне зростання характерне для загальних доходів, які у 2024 році сягнули 4593020 тис. грн, що майже у 10 разів перевищує рівень 2021 року. Активи також зросли більш ніж у 7 разів – з 239302,8 тис. грн у 2021 році до 1866671 тис. грн у 2024 році. Зобов'язання, хоча і демонструють менш стрімке зростання, проте теж зросли майже вчетверо – з 181451,7 тис. грн до 671734 грн [38].

Позитивна динаміка активів і доходів свідчить про поступове нарощування економічного потенціалу підприємства, а зростання зобов'язань є закономірним у контексті активного розвитку, однак важливо контролювати їхній рівень для забезпечення фінансової стійкості.

Узагальнюючи вищесказане, можна стверджувати, що товариство з обмеженою відповідальністю «Аджакс Системс Манюфекчурінг» постає як успішне високотехнологічне підприємство з чітко структурованою організаційною моделлю, широким портфелем продукції та стабільними фінансово-економічними показниками. Функціональна структура управління, орієнтація на інновації, високий рівень внутрішньої корпоративної культури та наявність потужної R&D-бази сприяють зміцненню конкурентоспроможності компанії як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Послідовне зростання доходів і активів, а також збереження відкритості й прозорості у веденні бізнесу свідчать про ефективність обраної моделі розвитку й дають змогу розглядати Ajax Systems як провідного гравця у сфері безпеки та телекомунікаційних технологій.

## **2.2. Оцінювання конкурентоспроможності компанії Ajax Systems Manufacturing на ринку виробництва обладнання зв'язку**

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність компанії забезпечувати стабільну присутність на ринку, досягати успіху в умовах ринкової конкуренції, задовольняючи потреби споживачів краще, ніж

конкуренти. Оцінювання цього рівня є важливим інструментом стратегічного управління та допомагає визначити сильні й слабкі сторони компанії, а також перспективи її розвитку.

Таблиця 2.2.1

## PESTEL-аналіз Ajax Systems Manufacturing

Фактор	Опис
Політичні	– військовий конфлікт в Україні створює виклики для виробництва, проте компанія оперативно адаптується; – відкриття заводу в Туреччині для зниження політичних ризиків
Економічні	– зростання доходів на 35% у 2022 році – глобальна присутність у 169 країнах знижує залежність від окремих ринків
Соціальні	– 1800 працівників у 2021 році – активна соціальна відповідальність і підтримка місцевих спільнот
Технологічні	– власні інноваційні технології (наприклад, протокол Jeweller) – розширення продуктового портфеля: LightSwitch, LifeQuality тощо
Екологічні	– використання енергоефективних технологій для мінімізації впливу на довкілля
Юридичні	– відповідність регулюванням PSTI 2023 щодо безпеки підключених пристроїв

*\*Джерело: складено автором*

PESTEL-аналіз свідчить про здатність Ajax Systems ефективно реагувати на динамічні зовнішні умови та підтримувати стійке зростання. На політичному рівні компанія демонструє стратегічну гнучкість, оперативно адаптуючись до умов військового конфлікту шляхом географічної диверсифікації виробництва, зокрема через відкриття заводу в Туреччині. Економічна стабільність забезпечується значним зростанням доходів та широкою міжнародною присутністю, що знижує ризики, пов'язані з конкретними ринками.

У соціальному аспекті Ajax Systems відзначається значною увагою до персоналу й участю в соціально відповідальних ініціативах, що сприяє формуванню позитивного іміджу бренду. У технологічній площині компанія впевнено утверджується як інноватор, впроваджуючи власні високотехнологічні рішення й активно розширюючи лінійку продуктів. Екологічна орієнтованість, зокрема використання енергоефективних технологій, відповідає сучасним вимогам сталого розвитку. Водночас

дотримання актуальних юридичних норм, зокрема вимог до безпеки пристроїв, забезпечує довіру користувачів і партнерів.

Загалом, результати аналізу вказують на високий рівень адаптивності, інноваційності та стратегічної далекоглядності Ajax Systems, що формує основу для її подальшого успішного розвитку на глобальному ринку. Для глибшого розуміння конкурентоспроможності компанії доцільно порівняти її продукцію з товарами провідних конкурентів. У табл. 2.2.2 представлено характеристику товарів Ajax Systems та компаній-конкурентів.

Таблиця 2.2.2

## Характеристика товарів Ajax Systems та компанії конкурентів

Товар	Виробник	Вартість, грн	Опис
Hub 2 Plus	Ajax Systems	12,699	Інтелектуальний контрольний пристрій з підтримкою 4 каналів зв'язку, підтримує до 200 пристроїв
MotionProtect Curtain	Ajax Systems	3482,95	Бездротовий датчик руху для захисту периметру приміщення, вузький кут огляду
JA-180W	Jablotron	4234,07	Комбінований PIR-мікрохвильовий детектор руху для охоронних систем
Paradox PMD85	Paradox	2740,85	Вуличний двооптичний PIR-датчик руху з імунітетом до тварин (до 40 кг)
PowerSeries Neo HS2LCD	DSC	7704,31	Клавіатура з LCD-дисплеєм для системи PowerSeries Neo, сумісна з панелями керування

*Джерело:* складено автором

Порівняльна характеристика товарів компанії Ajax Systems та її конкурентів свідчить про високий рівень технологічності та продуманості продукції українського виробника. Зокрема, централь Hub 2 Plus демонструє значні функціональні переваги завдяки підтримці чотирьох каналів зв'язку та можливості підключення до 200 пристроїв, що свідчить про його придатність для комплексних систем охорони. Водночас, вартість цього пристрою є вищою порівняно з окремими елементами систем конкурентів, що пояснюється ширшим функціоналом.

Датчик MotionProtect Curtain вирізняється специфічною вузьконаправленою зоною дії, що робить його ефективним для захисту периметру. Порівнюючи з аналогами від Jablotron та Paradox, він поступається

за функцією комбінованого виявлення або зовнішнього застосування, але залишається конкурентоспроможним завдяки бездротовій конструкції та оптимальному співвідношенню ціни й якості.

Продукція конкурентів, таких як Jablotron, Paradox і DSC, також має свої сильні сторони. Наприклад, комбінований сенсор JA-180W або зовнішній детектор PMD85 орієнтовані на специфічні умови використання, а клавіатура PowerSeries Neo HS2LCD від DSC забезпечує гнучкість керування для професійних охоронних систем.

Загалом Ajax Systems пропонує рішення, що поєднують інноваційні технології з простотою використання, що забезпечує їй конкурентні позиції на ринку систем безпеки. Для більш глибокого розуміння рівня конкурентоспроможності компанії доцільно проаналізувати її позиції відносно основних конкурентів на внутрішньому ринку (табл. 2.2.3).

Таблиця 2.2.3

## Оцінювання конкурентоспроможності Ajax Systems на внутрішньому ринку

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	Ajax Systems		IQ Tranding		SEC Group		Partizan Security	
	$A_i$	$P_i$	$A_iP_i$	$P_i$	$A_iP_i$	$P_i$	$A_iP_i$	$P_i$	$A_iP_i$
Якість	0,3	0,9	0,27	0,8	0,24	0,6	0,18	0,8	0,24
Асортимент	0,15	0,5	0,075	0,4	0,06	0,7	0,105	0,7	0,105
Унікальність	0,1	0,6	0,06	0,6	0,06	0,5	0,06	0,4	0,04
Ціна	0,2	0,7	0,14	0,5	0,1	0,9	0,18	0,6	0,12
Імідж	0,2	0,8	0,16	0,7	0,14	0,8	0,16	0,9	0,18
Реклама	0,05	0,4	0,02	0,9	0,045	0,4	0,02	0,5	0,025
$\Sigma A_iP_i$	1		0,725		0,645		0,705		0,71

*Джерело:* складено автором

Згідно з результатами табл. 2.2.3, Ajax Systems демонструє найвищу інтегральну оцінку конкурентоспроможності (0,725) серед аналізованих компаній. Це свідчить про його сильні позиції на внутрішньому ринку, зокрема завдяки високій якості продукції, сприятливому іміджу бренду та оптимальному співвідношенню ціни й цінності. Порівнюючи з найближчими конкурентами – SEC Group (0,705) та Partizan Security (0,71), Ajax Systems має конкурентну перевагу, яка обумовлена збалансованістю ключових факторів, що впливають на споживче сприйняття.

Отже, результати оцінювання конкурентоспроможності Ajax Systems на внутрішньому ринку створюють підґрунтя для подальшого дослідження її позицій на зовнішніх ринках. З цією метою у табл. 2.2.4 представлено результати визначення рівня конкурентоспроможності компанії в міжнародному середовищі.

Таблиця 2.2.4

## Визначення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	Ajax Systems		Pyronix		Avigilon		Axis	
	$A_i$	$P_i$	$A_i P_i$	$P_i$	$A_i P_i$	$P_i$	$A_i P_i$	$P_i$	$A_i P_i$
Якість	0,3	0,9	0,27	0,9	0,27	0,7	0,21	0,5	0,15
Асортимент	0,05	0,8	0,04	0,7	0,035	0,8	0,04	0,9	0,045
Унікальність	0,15	0,7	0,105	0,8	0,12	0,4	0,06	0,4	0,06
Ціна	0,1	0,6	0,06	0,5	0,05	0,9	0,09	0,8	0,08
Імідж	0,2	0,5	0,1	0,6	0,12	0,5	0,1	0,6	0,12
Реклама	0,2	0,4	0,08	0,4	0,08	0,6	0,12	0,7	0,014
$\sum A_i P_i$	$\sum = 1$		0,655		0,675		0,62		0,595

де  $A_i$  – вагомість параметра;  $P_i$  – ранжування значення параметра (до 1);  $A_i P_i$  – показники конкурентоспроможності.

*Джерело:* складено автором

На основі узагальнених розрахунків, поданих у табл. 2.2.4, можна зробити висновок, що найвищу конкурентоспроможність на зовнішньому ринку демонструє компанія Pyronix (інтегральний показник – 0,675), що свідчить про її збалансовані позиції за основними факторами: якістю продукції, іміджем, асортиментом і унікальністю. Компанія Ajax Systems посідає друге місце з показником 0,655, поступаючись лідеріві здебільшого через нижчі оцінки за іміджем і рекламою. Компанії Avigilon (0,62) та Axis (0,595) мають дещо нижчі інтегральні оцінки, що вказує на потребу в посиленні маркетингових стратегій та підвищенні споживчої цінності їхніх товарів задля покращення конкурентних позицій на міжнародних ринках.

З метою більш глибокого аналізу стратегічного становища підприємства та визначення пріоритетних напрямів розвитку, скористаємося матрицею General Electric – McKinsey, адаптованою до специфіки діяльності Ajax Systems (табл. 2.2.5).

## Матриця General Electric – McKinsey Ajax Systems

Інвестувати	Інвестувати	Обмежені інвестиції
Інвестувати	Обмежені інвестиції	Збирати врожай
Обмежені інвестиції	Часткове згорання	Збирати врожай

*Джерело:* складено автором

Аналіз позиціонування бізнес-одиниць Ajax Systems у матриці General Electric – McKinsey свідчить про диференційований підхід до стратегічного управління залежно від рівня привабливості ринку та конкурентоспроможності. Значна частина напрямів компанії перебуває в зонах з високим потенціалом розвитку, що обґрунтовує доцільність подальших інвестицій для зміцнення ринкових позицій. Водночас наявність бізнесів у сегментах із середньою привабливістю і помірною конкурентною позицією вимагає обмеження інвестицій та пошуку шляхів оптимізації витрат. Ті ж напрями, які мають низький потенціал, доцільно перевести у фазу «збирання врожаю» або часткового згорання, щоб мінімізувати ресурси, що витрачаються, та переорієнтувати зусилля на перспективніші проєкти. Такий підхід допомагає Ajax Systems ефективно розподіляти ресурси, зберігаючи стратегічну гнучкість і фокусуючись на довгостроковому зростанні.

Зазначені висновки доцільно представити за допомогою графічного методу оцінювання конкурентоспроможності, що уможливорює узагальнення результатів позиціонування бізнес-одиниць Ajax Systems у межах матриці General Electric – McKinsey та ілюстрування стратегічних пріоритетів компанії залежно від ринкової привабливості та сили конкурентних позицій. Використання цього інструменту дає змогу охарактеризувати поточний стан бізнес-напрямів, виявити найбільш перспективні сфери для інвестування та розвитку, а також окреслити ті сегменти, що потребують змін (рис. 2.2.1).

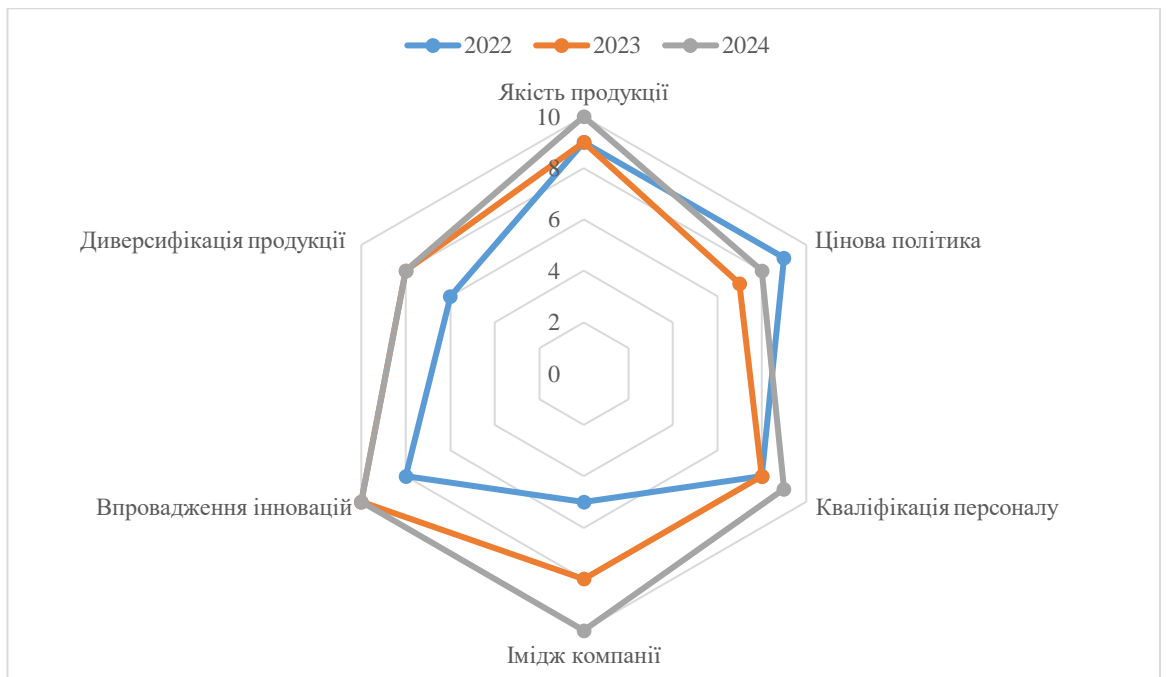


Рис. 2.2.1. Багатокутник конкурентоспроможності Ajax Systems

*Джерело:* розроблено автором

Аналізуючи дані на павутинній діаграмі, можна відзначити поступове зростання рівня конкурентоспроможності Ajax Systems у період з 2022 по 2024 рік. Найбільш помітне поліпшення спостерігається за такими показниками, як «Імідж компанії» та «Диверсифікація продукції», що свідчить про активне позиціонування бренду на ринку та розширення продуктового портфеля. Також суттєвий прогрес зафіксовано у сфері впровадження інновацій, що є свідченням високої інвестиційної активності у науково-технічний розвиток.

У той же час показники «Якість продукції» та «Кваліфікація персоналу» залишаються стабільно високими, що свідчить про збереження фахового потенціалу та контролю якості. Показник «Цінова політика» демонструє незначні коливання, однак у 2024 році досягає найвищого рівня, що може свідчити про оптимізацію співвідношення ціни та цінності продукції.

Загалом, позитивна динаміка більшості параметрів свідчить про посилення конкурентних позицій компанії Ajax Systems на ринку та ефективність реалізованої стратегії розвитку. Для більш глибокого аналізу ринкових перспектив компанії доцільно проаналізувати позиціонування продуктів компанії, враховуючи показники ціни та якості (рис. 2.2.2).



Рис. 2.2.2. Позичіонування продуктів Ajax Systems на ринку за ціною та якістю

*\*Джерело:* складено автором

Пристрій Ajax Hub Plus (позначений як 2) займає позицію у правому верхньому квадранті, що свідчить про його високу якість, високу ціну та значну частку ринку. Це вказує на сильну позицію продукту в сегменті «зірок», тобто на стабільне зростання та високий потенціал для подальшого інвестування.

Ajax MotionProtect (1) розміщується у верхньому лівому квадранті, що притаманно так званим «важким дітям» – товарам із високим темпом зростання, але меншою часткою ринку. Це сигналізує про перспективність продукту, але водночас і про необхідність додаткових ресурсів для його просування та зміцнення позицій.

Натомість Ajax DoorProtect (3) знаходиться у лівому нижньому квадранті, що відповідає категорії «собаки». Його частка на ринку є обмеженою, а темпи зростання невисокі, що ставить під сумнів доцільність подальших інвестицій у цей продукт без оновлення або переорієнтації.

Як наслідок, аналіз позиціонування продуктів дає змогу обґрунтовано визначити пріоритети в продуктовому портфелі компанії та оптимізувати розподіл ресурсів відповідно до ринкових перспектив кожної окремої розробки. Для глибшого розуміння стратегічних позицій Ajax Systems

доцільно звернутися до SWOT-аналізу, який висвітлює сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на її діяльність (табл. 2.2.6).

Таблиця 2.2.6

## SWOT-аналіз Ajax Systems

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Територіальна перевага щодо ключових європейських та глобальних ринків	Тривалий час виготовлення продукції
Достатньо розвинута транспортна інфраструктура	Слабка робота з оптовими клієнтами
Висококваліфіковані трудові ресурси	Великі транспортні витрати
Конкурентна ціна	Неможливість виконання деяких індивідуальних замовлень
Наявність унікальної продукції	Невеликий за розмірами склад
Затребуваність деяких моделей охоронних приладів, аналогів яких немає	Не інформативність сайту
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Розширення асортименту продукції	Поява на ринку нових конкурентів з більш інноваційними рішеннями
Вихід на нові ринки та розширення присутності на міжнародному рівні	Зміни в законодавстві та регуляторних вимогах, що можуть вплинути на діяльність
Використання новітніх технологій для покращення продукції	Економічна нестабільність на внутрішньому та зовнішніх ринках
Посилення ефективності виробництва та логістики	Технологічні зміни, які можуть зробити існуючі продукти застарілими

*Джерело:* складено автором

SWOT-аналіз Ajax Systems надає можливість окреслити стратегічні орієнтири компанії з урахуванням її поточного стану та зовнішніх умов. Серед сильних сторін компанії слід виокремити вигідне географічне розташування, розвинену інфраструктуру, наявність висококваліфікованих кадрів, конкурентну ціну та унікальність продукції, що забезпечує Ajax Systems помітну конкурентну перевагу на ринку систем безпеки. Попит на окремі моделі, які не мають аналогів, додатково посилює позиції компанії в сегменті інноваційних рішень.

Разом з тим, внутрішнє середовище Ajax Systems має низку слабких сторін, що можуть стримувати розвиток. До них належать тривалий виробничий цикл, недостатня робота з оптовими клієнтами, високі

транспортні витрати, обмеженість складських площ, проблеми з обробкою індивідуальних замовлень та слабка інформаційна підтримка через офіційний сайт. Ці аспекти вимагають оперативної оптимізації та структурних змін.

У зовнішньому середовищі компанія має значний потенціал для зростання. Розширення асортименту, вихід на нові ринки, застосування новітніх технологій та підвищення ефективності виробництва й логістики можуть стати основою для довгострокової стратегії розвитку. Водночас слід зважати на потенційні загрози, зокрема зростання конкуренції, зміни у законодавчому полі, економічну нестабільність та ризик технологічного відставання.

Отже, Ajax Systems має стійкий фундамент для подальшого розвитку за умови системної роботи над внутрішніми обмеженнями та готовності до динамічних змін зовнішнього середовища.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що Ajax Systems демонструє високу конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, що зумовлено поєднанням інноваційного потенціалу, ефективного стратегічного управління та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Компанія успішно реалізує підходи до диверсифікації продуктів і ринків, активно інвестує в технологічний розвиток, підтримує соціальні ініціативи та дотримується екологічних стандартів. При цьому ідентифіковані слабкі сторони й загрози свідчать про необхідність подальшої оптимізації операційної діяльності, посилення маркетингової складової та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Такий системний підхід до аналізу й управління конкурентоспроможністю Ajax Systems сприяє не лише збереженню лідерських позицій, а й забезпечення сталого зростання у довгостроковій перспективі.

### РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ AJAX SYSTEMS MANUFACTURING

#### **3.1. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю компанії Ajax Systems Manufacturing**

У сучасному динамічному бізнес-середовищі успішність high-tech підприємств, таких як Ajax Systems, значною мірою залежить від здатності швидко адаптуватися до змін ринку та технологій. Сталий розвиток компанії на ринку засобів зв'язку потребує моделі проактивної адаптації стратегічного управління конкурентоспроможністю, яка враховує високі темпи технологічних інновацій, мінливі потреби споживачів і посилення глобальної конкуренції. На відміну від традиційного статичного підходу, що робить ставку на раз і назавжди визначені довгострокові переваги, сучасний підхід проактивної адаптації базується на постійному оновленні тимчасових конкурентних переваг. Це означає перехід від одноразового стратегічного планування до циклу безперервних експериментів, гнучкого планування і швидкого реагування на зовнішні зміни. В умовах непередбачуваного ринкового середовища акцент зміщується з жорсткого дотримання наперед визначеного плану на вміння своєчасно коригувати стратегію, виходячи з актуальних сигналів ринку та зворотного зв'язку.

Запропонована модель управління конкурентоспроможністю Ajax Systems на основі проактивної адаптації передбачає системну взаємодію ключових елементів стратегічного управління – від моніторингу середовища до контролю результатів – у замкненому циклі, що забезпечує зворотний зв'язок та коригування. Концепція моделі ґрунтується на принципах гнучкості, проактивності та інноваційності [43, с. 108]. Це означає, що компанія повинна не лише реагувати на зміни, але й передбачати їх, випереджати конкурентів у впровадженні нововведень та швидко

переналаштовувати внутрішні процеси під нові умови. Структурно модель охоплює кілька послідовних стадій (блоків), кожна з яких відповідає за певний аспект управління конкурентоспроможністю.

До ключових елементів моделі належать моніторинг зовнішнього середовища, оцінювання внутрішнього потенціалу, формування стратегії (на основі отриманих даних), впровадження змін (реалізація стратегічних рішень) та контролінг результатів з відповідним зворотним зв'язком для коригування стратегії. Кожен з цих елементів тісно пов'язаний з іншими, утворюючи єдиний адаптивний управлінський контур, орієнтований на підтримання та посилення конкурентних переваг підприємства.



Рис. 3.1.1. Схема моделі проактивної адаптації до викликів та змін середовища в управлінні конкурентоспроможністю компанії Ajax Systems Manufacturing

*\*Джерело:* складено автором на основі [44]

На рис. 3.1.1 представлено схематичну структуру запропонованої моделі на основі проактивної адаптації до змін. Вхідними чинниками моделі є аналіз середовища: компанія постійно відстежує зовнішнє середовище (ринкові тенденції, дії конкурентів, зміни технологій, запити клієнтів) та оцінює внутрішній потенціал (ресурси, компетенції, інноваційний потенціал, поточний рівень конкурентоспроможності підприємства). На основі моніторингу та аналізу конкурентного середовища менеджмент отримує актуальну інформацію про можливості і загрози, а також про сильні

та слабкі сторони компанії. Це закладає основу для наступного блоку – формування стратегії проактивної адаптації до змін та викликів. На цьому етапі розробляються стратегічні рішення, спрямовані на забезпечення конкурентних переваг, причому стратегія формується з урахуванням різних сценаріїв розвитку ринку. Важливо, що стратегічне планування носить динамічний характер: визначаються кілька альтернативних напрямів дій на випадок різних змін середовища. Принцип проактивної адаптивності тут проявляється у готовності коригувати цілі та засоби їх досягнення в разі появи нової інформації або змін умов [44, с. 548].

Після визначення стратегії вона реалізується через впровадження змін – конкретні проекти та заходи, покликані втілити стратегічні ініціативи. Такі заходи можуть охоплювати запуск нових продуктів, вдосконалення виробничих процесів, оптимізацію структури організації, вихід на нові ринки тощо. Компанія Ajax Systems, зокрема, вже відома своєю інноваційною продукцією та проектами диверсифікації, тому запропонована модель наголошує на продовженні інноваційного розвитку та гнучкому управлінні проектами розвитку. Критичним елементом моделі є контроль і оцінювання результатів: на цьому етапі вимірюються досягнуті показники конкурентоспроможності (ринкова частка, темпи зростання продажів, рентабельність, продуктивність, індекси задоволеності клієнтів тощо) та порівнюються з запланованими. Виявляються відхилення, аналізуються причини успіхів чи невдач реалізованих заходів.

Наявність зворотного зв'язку замикає проактивний адаптивний цикл управління. Результати контролінгу слугують основою для коригування подальших дій: в разі потреби стратегія та оперативні плани переглядаються, модифікуються цілі або виділяються додаткові ресурси на окремі напрями. Як наслідок, модель функціонує як безперервний процес: інформація про фактичну конкурентоспроможність підприємства та зміни у середовищі постійно повертається на вхід системи управління (блок моніторингу і аналізу), забезпечуючи гнучкість та своєчасність управлінських рішень.

Такий підхід відповідає сучасній концепції менеджменту на основі проактивної адаптації, коли конкурентні переваги розглядаються як динамічні і такі, що потребують постійного відтворення. У підсумку, запропонована модель дає змогу Ajax Systems підтримувати стале конкурентне позиціонування навіть за умов турбулентності ринку, шляхом швидкої переорієнтації стратегії та максимально ефективного використання внутрішнього потенціалу.

Варто підкреслити, що модель проактивної адаптації спирається на низку ключових принципів [5, с. 26]:

1. Системність і комплексність управління – модель охоплює всі рівні управлінських рішень (стратегічний, тактичний, оперативний) у їх взаємозв'язку, що унеможлиблює фрагментарність у посиленні конкурентоспроможності.

2. Проактивність: компанія не лише реагує на зовнішні впливи, але й сама формує нові можливості на ринку через інновації, випереджувальні інвестиції в технології тощо.

3. Гнучкість організаційної структури та процесів – внутрішні процеси (виробничі, збутові, R&D, маркетингові) налаштовані так, щоб швидко перебудовуватися під нові завдання; персонал готовий до змін, підтримується культура інновацій і навчання.

4. Орієнтація на дані та контролінг: прийняття рішень базується на об'єктивних показниках і результатах постійного моніторингу, що мінімізує суб'єктивні ризики.

5. Безперервне вдосконалення – цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) імпліцитно закладений у модель, що означає безперервний пошук шляхів підвищення ефективності та конкурентних переваг.

Для наукового обґрунтування доцільно порівняти запропонований підхід проактивної адаптації з класичним підходом до стратегічного управління. Нижче наведено порівняльний аналіз ключових характеристик обох підходів (табл. 3.1.1), який показує у чому саме полягає відмінність

моделі проактивної адаптації та які переваги вона дає підприємству в сучасних умовах.

Таблиця 3.1.1

Порівняння класичного підходу та моделі проактивної адаптації до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Критерій	Класичний (статичний) підхід	Модель проактивної адаптації
Планування стратегії	Довгострокове планування з фіксованими цілями; разові стратегічні рішення раз на кілька років	Безперервне планування, регулярний перегляд цілей; стратегія коригується по мірі змін середовища
Джерело конкурентної переваги	Сталі внутрішні ресурси і компетенції; вважається, що конкурентна перевага може бути захищена тривалий час	Тимчасові переваги, що постійно оновлюються шляхом інновацій; успіх залежить від здатності швидко створювати нові переваги
Реакція на зміни зовнішнього середовища	Повільна, переважно реактивна (адаптація відбувається після появи проблем)	Швидка та проактивна реакція; передбачення тенденцій, підготовка до різних сценаріїв наперед
Основний фокус управління	Досягнення запланованих показників та виконання встановленого плану	Процес проактивної адаптації та навчання; гнучкість у виборі засобів для досягнення цілей, орієнтація на довгострокову стійкість, а не лише на короткострокові плани
Організаційна культура	Ієрархічна структура, жорсткий розподіл ролей; опір змінам є високим	Гнучка, інноваційна культура, що заохочує зміни; командна робота, проактивна адаптивність персоналу до нових умов

*Джерело:* складено автором на основі [8]

Як видно з табл. 3.1.1, модель проактивної адаптації більш відповідає умовам високої динаміки ринку. Вона дає змогу компанії постійно відслідковувати зовнішні сигнали і внутрішні результати та швидко реагувати на них управлінськими діями. У випадку Ajax Systems, що працює у сфері новітніх технологій безпеки та зв'язку, переваги підходу на основі проактивної адаптації є особливо відчутними.

Порівняльний аналіз класичного підходу та моделі проактивної адаптації до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства свідчить про їх принципову відмінність у баченні природи стратегічного процесу, ролі організації у зовнішньому середовищі та механізмах досягнення конкурентних переваг. Класичний підхід базується на припущенні про

відносну стабільність ринку, що сприяє формуванню фіксованих стратегічних цілей та дотриманню наперед визначеної траєкторії розвитку. В основі цього підходу лежить прагнення до ефективності за рахунок оптимізації наявних ресурсів, збереження організаційної структури та підтримання стабільності процесів. Такий підхід може бути дієвим у передбачуваному середовищі, однак втрачає актуальність за умов високої турбулентності, технологічних проривів та швидкої зміни споживчих уподобань [8, с. 27].

Модель проактивної адаптації, навпаки, виходить з того, що сучасне конкурентне середовище є нестабільним і часто непрогнозованим, тому стратегічне управління має бути динамічним і контекстуально залежним. Його ключовим завданням є не лише реагування на зміни, а й випередження їх через активне сканування зовнішнього середовища, сценарне планування та формування гнучкої організаційної архітектури. Конкурентна перевага в межах підходу проактивної адаптації розглядається як тимчасове досягнення, що вимагає постійного оновлення знань, компетенцій та бізнес-моделей. У цьому контексті велике значення набуває здатність підприємства до навчання, розвиток внутрішньої культури відкритості до змін та швидкої імплементації нововведень.

Отже, в умовах сучасної економіки, де перевага належить інноваційним, технологічно гнучким і клієнтоорієнтованим бізнесам, підхід проактивної адаптації демонструє вищу ефективність у забезпеченні сталої конкурентоспроможності. Хоча класичні методи можуть залишатися релевантними в окремих галузях із низьким рівнем динаміки, загальна тенденція розвитку стратегічного управління свідчить на користь моделей, здатних швидко перебудовуватися відповідно до викликів середовища. Успішне підприємство XXI століття – це організація, яка не лише реагує на зміни, а й активно їх формує, використовуючи проактивну адаптивність як стратегічну перевагу.

Отже, розроблена модель управління конкурентоспроможністю на основі проактивної адаптації створює підґрунтя для того, щоб Ajax Systems не

лише зберігала наявні позиції, а й посилювала свій розвиток. Застосування цієї моделі в практиці означає перехід до нової парадигми стратегічного управління, де проактивна адаптивність стає одним із ключових конкурентних факторів, нарівні з інноваційністю та ефективністю. Це відповідає висновкам дослідження, що конкурентоспроможність сучасного підприємства визначається саме його здатністю швидко адаптуватися до змін, тобто бути гнучким у стратегії і операціях.

Отже, компанії Ajax Systems доцільно інтегрувати запропоновану модель на основі проактивної адаптації до змін та викликів у свою практику стратегічного управління. Очікується, що це забезпечить підвищення результативності стратегічних ініціатив, кращу координацію дій різних підрозділів та своєчасне виявлення нових можливостей для зростання конкурентних переваг.

### **3.2. Упровадження сучасних технологій та цифрових рішень у систему стратегічного контролінгу компанії Ajax Systems Manufacturing**

Для реалізації підходу проактивної адаптації на практиці велике значення має система стратегічного контролінгу – підсистема управління, що забезпечує планування, моніторинг та координацію виконання стратегії. Ефективний контролінг допомагає керівництву своєчасно отримувати ключові показники діяльності і приймати обґрунтовані рішення щодо коригування стратегії. В умовах цифрової економіки посилення конкурентоспроможності неможливе без впровадження сучасних цифрових рішень, які автоматизують збирання і обробку даних, інтегрують різні бізнес-процеси та надають аналітичні інструменти для оцінювання ефективності. Серед ключових засобів реалізації подібного підходу виокремлюється ERP-система (Enterprise Resource Planning), яка функціонує як інтегроване програмне рішення для комплексного управління ресурсами підприємства та охоплює основні операційні напрями його діяльності: виробництво, матеріально-технічне

постачання, збут, фінанси, бухгалтерський облік, управління персоналом тощо – і об'єднує їх в єдину інформаційну платформу.

Компанія Ajax Systems стрімко зростає і виходить на нові ринки (нині продукція компанії представлена у 169 країнах світу, а чисельність персоналу перевищує 2800 осіб). Такий масштаб бізнесу породжує високі вимоги до системи управління, оскільки необхідно координувати міжнародні продажі, планувати виробництво на кількох виробничих майданчиках, забезпечувати своєчасне постачання компонентів та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів по всьому світу [42].

Упровадження сучасної ERP-системи (наприклад, SAP Business One чи Microsoft Dynamics 365 або аналогічної, адаптованої до потреб виробництва систем безпеки) є логічним кроком для підсилення стратегічного контролінгу Ajax Systems. Це рішення забезпечить створення єдиного інформаційного простору в компанії, де всі підрозділи працюватимуть з узгодженою та актуальною інформацією, що прискорить передачу даних, підвищить прозорість та підконтрольність процесів.

Метою впровадження ERP-системи в Ajax Systems є підвищення ефективності та прозорості управління, що зрештою посилить конкурентні позиції підприємства. Зокрема, можна виділити такі основні цілі проекту:

- інтеграція бізнес-процесів та усунення інформаційних розривів між підрозділами (виробництво, склад, відділ продажів, фінанси тощо) для прискорення внутрішньої комунікації і прийняття рішень;
- оптимізація операційних витрат через автоматизацію рутинних процедур і підвищення точності планування (зокрема, планування виробництва та матеріальних запасів з урахуванням реального попиту);
- покращення якості даних і аналітики – впровадження ERP забезпечить єдину базу даних для всіх служб, що дасть змогу керівникам у режимі реального часу відстежувати ключові показники (обсяги продажів, залишки на складах, фінансові результати) та оперативно виявляти відхилення;

– підтримка стратегічного планування і контролінгу – система надасть інструментарій для аналізу тенденцій, моделювання сценаріїв (наприклад, модуль BI – Business Intelligence – для прогнозування попиту або оцінювання ефективності нових продуктів) і контролю виконання стратегічних цілей через КРІ;

– масштабованість і підготовка до подальшого зростання – впровадження ERP створить основу IT-інфраструктури, здатної підтримати розширення компанії (вихід на нові ринки, збільшення номенклатури продукції, зростання обсягів виробництва) без втрати керованості та продуктивності.

Для досягнення зазначених цілей розроблено проект впровадження ERP-системи на підприємстві. Проект є досить комплексним і охоплює низку етапів, послідовне виконання яких забезпечить успішну реалізацію. Загальна тривалість проекту оцінюється приблизно у 3 місяця активної роботи (не враховуючи підготовчої фази оцінювання та вибору системи). Нижче описано основні етапи впровадження та заходи в їх межах:

1. Підготовчий етап (планування проекту). На цьому етапі формується проектна команда з числа співробітників Ajax Systems (представники IT-відділу, виробництва, фінансів, відділу постачання та ін.) та консультантів постачальника ERP-рішення.

Визначаються детальні цілі і межі проекту, затверджується Статут проекту і деталізований план-графік робіт. Проводиться початковий аналіз бізнес-процесів (“as-is analysis”) для виявлення основних вимог до ERP-системи. Також вирішуються організаційні питання: підготовка необхідної IT-інфраструктури (закупівля або оренда серверів, налаштування мережевого обладнання), вибір методології впровадження. Результатом цього етапу є чітке бачення обсягу робіт і ресурсів, необхідних для проекту, та створення умов для старту технічних робіт.

2. Проектування (концептуальний дизайн) – етап, на якому здійснюється детальний збір вимог від усіх функціональних підрозділів і розробка концепції

майбутньої системи. Проводяться серії інтерв'ю та workshop-ів із ключовими користувачами (керівниками напрямів) для визначення необхідного функціоналу ERP. На основі зібраних вимог консультанти готують документ «Концептуальний проект», що описує, як будуть підтримуватися бізнес-процеси компанії засобами ERP-системи. В цьому документі фіксуються всі узгоджені налаштування системи, бізнес-сценарії роботи користувачів, перелік модулів та їх взаємодія.

Також на етапі проектування розробляється план міграції даних зі старих інформаційних систем (наприклад, з облікової системи 1С чи окремих баз даних) у нову ERP: визначаються довідники номенклатури, клієнтів, постачальників, які потрібно перенести; погоджується структура початкового балансу, залишків запасів тощо.

3. Реалізація (налаштування та розробка). На цьому етапі відбувається безпосереднє впровадження рішення: розгортається робоча ERP-система (продуктивний сервер), здійснюється налаштування модулів згідно з вимогами, визначеними на попередньому етапі. Консультанти разом з внутрішньою ІТ-командою конфігурують систему: встановлюють бізнес-правила (наприклад, параметри планування виробництва, схеми розрахунку собівартості продукції, маршрути затвердження заявок тощо), налаштовують довідники і проводять необхідні кастомізації (програмують додаткові звіти, інтеграцію з веб-порталом дистриб'юторів, спеціалізовані функції для управління якістю продукції тощо).

Паралельно виконуються роботи з підготовки даних для завантаження – очищення, кодування інформації, перевірка актуальності. В кінці етапу проводиться пробне перенесення даних і перевірка роботи системи на реальних кейсах.

4. Тестування і навчання персоналу. Після налаштування всі бізнес-процеси, що автоматизуються, проходять ретельне тестування із залученням кінцевих користувачів (key users) з кожного підрозділу. Відпрацьовуються сценарії в тестовому середовищі: від оформлення замовлення клієнта до

випуску готової продукції і формування фінансового результату. Виявлені помилки або невідповідності вимогам виправляються. Одночасно проводиться навчання персоналу роботи в новій системі: організовано навчальні сесії, практичні заняття з користування модулями ERP, видаються інструкції та керівництва користувача. Мета цього етапу – забезпечити, щоб співробітники були готові до переходу на нове ПЗ і прийняли його (зниження опору змінам).

5. Введення в експлуатацію (Go-live) і постпроектна підтримка. На фінальному етапі здійснюється офіційний запуск ERP-системи в промислову експлуатацію. Він, як правило, припадає на початок нового фінансового періоду (місяця, кварталу) щоб спростити перенесення залишків. Всі користувачі починають працювати в новій системі, паралельне використання старих інструментів припиняється. У перші тижні після Go-live команда проекту (особливо консультанти) надають посилену підтримку користувачам для оперативного вирішення можливих проблем, що не були виявлені на тестах. Налагоджується регулярний процес підтримки та супроводу системи (Service Desk).

Після стабілізації роботи система переходить у режим стандартної експлуатації, а проект впровадження оголошується завершеним. На цьому етапі також відбувається підсумкове оцінювання досягнення цілей: керівництво аналізує, чи було досягнуто запланованих показників (за термінами, бюджетом, функціоналом) і які перші результати отримано від використання ERP.

Для реалізації описаного проекту потрібні відповідні ресурси. У табл. 3.2.2 наведено узагальнений кошторис витрат на впровадження ERP-системи для Ajax Systems.

Таблиця 3.2.2

## Витрати на проект впровадження ERP-системи в Ajax Systems, грн

Тип витрат	1 місяць	2 місяць	2 місяць
Придбання ліцензій ERP-системи (програмне забезпечення)	210000	190000	180000
Навчання персоналу та зміни управління	90000	50000	35000

Додаткові витрати (інтеграція, дослідницька експлуатація, резерв)	100000	45000	30000
Закупівля серверного обладнання та мережевої інфраструктури	115000	100000	80000
Послуги консалтингу та налаштування (впровадження)	185000	145000	125000
Загальна сума	700000	530000	450000
Витрати за 3 місяця		1680000	

*\*Джерело: складено автором*

Загальна сума витрат на впровадження ERP-системи в компанії Ajax Systems за тримісячний період склала 1680000 грн. Такий рівень інвестицій вказує на масштабність та стратегічну важливість проєкту для цифрової трансформації підприємства. Структура витрат свідчить про послідовне охоплення всіх ключових етапів впровадження ERP-системи: від закупівлі ліцензійного програмного забезпечення до забезпечення функціонування інфраструктури та проактивної адаптації персоналу до нових умов роботи.

Найбільшу частку витрат було спрямовано на послуги консалтингу, налаштування системи та її технічне впровадження. Це демонструє, що компанія приділила значну увагу професійній підтримці процесу інтеграції ERP-рішення, що є важливою передумовою успішної реалізації подібних проєктів. Високі початкові витрати на ліцензування також свідчать про вибір на користь повнофункціонального та масштабованого програмного продукту.

Закупівля серверного обладнання та мережевої інфраструктури забезпечила технічну базу для функціонування системи, що є критично важливим з огляду на необхідність стабільного зберігання та обробки великих обсягів даних. Витрати на навчання персоналу та зміни в управлінні поступово знижувались протягом періоду реалізації проєкту, що пояснюється початковим інтенсивним етапом проактивної адаптації співробітників до нових бізнес-процесів.

Окремо варто відзначити динаміку скорочення витрат у кожному з напрямів упродовж трьох місяців, що свідчить про ефективне планування ресурсів і перехід від етапу активної реалізації до фази стабілізації системи. Зменшення витрат на додаткові роботи, такі як інтеграція, дослідницька

експлуатація та резервування, є логічним наслідком завершення технічної підготовки та тестування системи.

Таблиця 3.2.3

## Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV)

Місяць	ІС	Вигоди	Витрати	Чисті вигоди	К <sub>дисконт</sub>	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 у табл. 3.2.3 проект має значення NPV більше 0, а саме 168000 грн. Це означає, що проект вигідний, оскільки майбутні дисконтовані вигоди перевищують початкові інвестиції.

Далі розрахуємо *IRR*. Для цього використаємо формулу:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - I_0 = 0, \quad (3.2.1)$$

де *IRR* – внутрішня норма прибутковості.

$$IRR = 25 + \frac{168000 \times (31 - 25)}{168000 + 26800} = 30,175\%$$

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

Наступним розрахуємо показник *DPP*:

$$DPP = t + \frac{KPV_t}{PV_{t+1}}, \quad (3.2.2)$$

де *t* – місяць останнього від'ємного значення кумулятивної вартості;

*KPV<sub>t</sub>* – кумулятивна вартість *t* місяця, грн;

*PV<sub>t+1</sub>* – дисконтована вартість грошового потоку у *t+1* місяці, грн;

*DPP* – період окупності.

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

Після 2-го місяця кумулятивна сума становить  $332000 + 684800 = 1016800$ . Тоді, залишок до покриття:  $1680000 - 1016800 = 663200$

Після 3-го місяця кумулятивна сума становить  $1016800 + 831300 = 1848100$ . Інвестиції покриваються на 3-й місяць, тому  $t=2$ .

$$DPP = 2 + \frac{663200}{831300} = 2,8$$

*DPP* становить 2,8 місяця, що означає, що проект покриває свої початкові інвестиції через 2 місяця і 10 днів.

Результати розрахунків свідчать про економічну доцільність впровадження проекту. Значення чистої теперішньої вартості (NPV) становить 168100 грн, що є додатнім показником і вказує на перевищення дисконтованих вигод над початковими інвестиціями. Розрахована внутрішня норма прибутковості (IRR) дорівнює 30,175 %, що перевищує обрану дисконтну ставку. Це підтверджує фінансову привабливість проекту: він залишається вигідним навіть за умов зміни ринкового середовища, доки ставка дисконту не перевищить порогове значення IRR.

Крім того, показник дисконтованого періоду окупності (*DPP*) становить 2,8 місяця, що свідчить про оперативне повернення інвестованого капіталу. Як наслідок, проект характеризується не лише позитивним фінансовим результатом, а й швидкою окупністю, що знижує інвестиційні ризики та підвищує його привабливість для потенційних інвесторів.

Крім суто економічних показників, впровадження ERP-системи принесе якісні поліпшення у систему стратегічного контролінгу Ajax Systems.

По-перше, компанія отримає єдине «правдиве» джерело даних (single source of truth) для аналізу – це усуває розбіжності між даними різних відділів і забезпечує високий рівень довіри до звітності.

По-друге, з'явиться можливість впровадження сучасних аналітичних інструментів: наприклад, побудова дашбордів для топ-менеджменту, використання прогнозної аналітики для попередження браку товарів на складі чи для прогнозу виходу з ладу обладнання (за умови розширення ERP модулем TPM – Total Productive Maintenance).

По-третє, ERP-система стане платформою для подальшої цифрової трансформації компанії – інтеграції з системами CRM (управління взаєминами з клієнтами), SCM (управління ланцюгом постачань), BI (Business Intelligence) тощо, що створить екосистему управління підприємством на сучасному рівні.

Отже, стратегічний контролінг отримає не лише інструмент моніторингу, а й прогнозування та моделювання, що значно посилює його дієвість.

Організаційна складова успіху проекту, залучення керівництва і персоналу, управління змінами. У ході впровадження ERP у Ajax Systems велика увага приділяється комунікації з колективом, поясненню вигод від нової системи для кожного підрозділу. Зазвичай технологічні проекти успішні лише за умови, що працівники розуміють цінність змін і готові ними користуватися. Тому Ajax Systems паралельно зі встановленням програмного забезпечення реалізує програму управління змінами: регулярні зустрічі з колективом, демонстрація можливостей ERP, пілотне використання на окремих ділянках, збір зворотного зв'язку та адресна робота із скептично налаштованими працівниками. Це допоможе мінімізувати опір та забезпечити, що нові цифрові інструменти будуть повноцінно інтегровані в щоденну практику компанії.

Підсумовуючи можна сказати, що впровадження ERP-системи як сучасного цифрового рішення для стратегічного контролінгу є інвестицією, що підсилює конкурентоспроможність Ajax Systems на системному рівні. Поєднання моделі управління на основі проактивної адаптації та нової інформаційної платформи створює синергію: з одного боку, ERP надає дані і інструменти для реалізації управління на основі проактивної адаптації

(швидкого аналізу та коригування стратегії), з іншого – сама модель визначає, як найкраще використати можливості ERP для досягнення стратегічних цілей.

У результаті компанія зможе ще ефективніше реалізовувати свою стратегію, тримати під контролем ключові показники діяльності та швидко реагувати на виклики ринку. Це забезпечить Ajax Systems стійку конкурентну позицію як на національному, так і на глобальному ринку засобів зв'язку, а також створить фундамент для довгострокового зростання у цифрову еру.

## ВИСНОВКИ

Проведений аналіз засвідчив, що конкуренція виступає фундаментальною основою ринкової економіки, забезпечуючи динамічний розвиток господарських систем, стимулювання інновацій і задоволення споживчого попиту. Як динамічне явище, вона охоплює процеси суперництва між суб'єктами господарювання за обмежені ресурси та платоспроможний попит, формуючи умови для зростання ефективності, диверсифікації пропозиції й удосконалення управлінських моделей. У цьому контексті визначальною категорією стає конкурентоспроможність, яка відображає здатність підприємства не лише зберігати свої позиції на ринку, але й розвиватися в умовах нестабільності та інтенсивного тиску зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність є комплексною характеристикою, що охоплює інноваційний потенціал, якість управління, проактивну адаптивність, ресурсну ефективність і здатність до стратегічного позиціонування. Її формування та підтримка потребують чітко структурованого стратегічного підходу, зосередженого на створенні стійких конкурентних переваг. У сучасній економіці визначальне значення набуває інтелектуальний капітал, здатність до генерації нових ідей і їх оперативного впровадження у виробничу та управлінську діяльність.

Інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства охоплює широке коло методів – від кількісних до якісних, від графічних і матричних моделей до стратегічного аналізу, таких як SWOT чи бенчмаркінг. Їх застосування уможливорює глибоке дослідження внутрішнього потенціалу підприємства, виявлення його сильних і слабких сторін, а також визначення напрямів стратегічного розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища. Визначення релевантних показників конкурентоспроможності та їх оцінювання створюють основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій підприємства.

Проведене дослідження діяльності ТОВ «Аджак Системс Манюфекчурінг» дає змогу охарактеризувати компанію як інноваційно-орієнтоване високотехнологічне підприємство з чіткою організаційною структурою, стратегічною гнучкістю та стабільною динамікою зростання. Системний підхід до побудови внутрішньої структури управління, високий рівень автоматизації виробничих процесів, а також наявність потужного науково-дослідного потенціалу сприяють реалізації складних інженерних проєктів, орієнтованих як на внутрішній, так і на глобальний ринки.

Застосування аналітичних інструментів, а також порівняльний аналіз з конкурентами, підтвердили здатність Ajax Systems ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів, підтримувати високу якість продукції та утримувати лідерські позиції у сфері виробництва обладнання зв'язку. Компанія демонструє стратегічно обґрунтований баланс між технологічними інноваціями, маркетинговою активністю та розбудовою бренду.

У контексті подальшого розвитку Ajax Systems доцільно зосередити увагу на усуненні виявлених внутрішніх обмежень, зокрема на посиленні логістичних можливостей, удосконаленні взаємодії з оптовими клієнтами та поліпшенні інформаційної інфраструктури. Окрім того, підвищення ефективності маркетингових комунікацій та розширення дистрибуційної мережі забезпечить зміцнення іміджу бренду й посилення конкурентних позицій компанії на міжнародному рівні.

У результаті дослідження було обґрунтовано доцільність впровадження моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі проактивної адаптації до змін та викликів на підприємствах високотехнологічного сектору, зокрема на прикладі Ajax Systems. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та інтенсивної технологічної конкуренції стало очевидним, що традиційні, статичні підходи до управління конкурентними перевагами не відповідають запитам часу. Натомість модель проактивної адаптації дає змогу підприємству швидко реагувати на зміни середовища, своєчасно коригувати стратегію, генерувати та реалізовувати нові

ініціативи, забезпечуючи тим самим безперервне оновлення конкурентних переваг.

Запропонована модель управління базується на принципах системності, гнучкості, проактивності та орієнтації на дані. Її структура охоплює всі ключові стадії стратегічного процесу: від моніторингу середовища до контролінгу результатів, утворюючи замкнений контур проактивної адаптації. Вона створює передумови для переходу від фіксованого довгострокового планування до безперервного стратегічного циклу, заснованого на зворотному зв'язку та сценарному аналізі.

Інтеграція цифрових інструментів, зокрема ERP-системи, у систему стратегічного контролінгу Ajax Systems є необхідною умовою для ефективного функціонування моделі проактивної адаптації. ERP забезпечує єдиний інформаційний простір, автоматизацію процесів, підтримку прийняття рішень на основі аналітики, що значно підвищує прозорість управління та прискорює зворотний зв'язок. Проведений економічний аналіз проекту ERP-платформи підтвердив його інвестиційну доцільність: позитивне значення NPV, високий рівень IRR та короткий DPP свідчать про фінансову вигідність впровадження.

Узагальнюючи вищесказане можна стверджувати, що поєднання моделі управління проактивної адаптації з сучасними цифровими рішеннями створює синергійний ефект, що забезпечує Ajax Systems стратегічну гнучкість, організаційну мобільність і стійкість у конкурентному середовищі. Такий підхід формує нову парадигму стратегічного управління, в межах якої здатність до змін розглядається як ключовий ресурс і джерело довготривалої конкурентоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан В. Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: Навчальний посібник. К.: Наукова столиця. 2018. 200 с.
2. Балан В. Г., Анісімова Л.А. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Випуск 25. 2011. С. 33–42.
3. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. № 12. 2018.
4. Бондаренко С. М., Готь О. Я. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. № 6. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>.
5. Бровкова О. Г., Гоцуляк О. С., Троян А. І. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю українських підприємств. *Економіка, фінанси, право*. № 10. 2018. С. 21–26.
6. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. № 18. 2018. С. 10-15. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.18.10
7. Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є., Онупко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. № 5 (116). 2020. С. 24-29.
8. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. № 6. 2019. С. 27-32.
9. Городецький М. Я. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. Випуск 3-4. 2019. С. 54-67.

10. Гречан А. П., Бабич Л. М., Парфентьєва О. Г., Наконечна С. А. Особливості оцінки конкурентоспроможності національної економіки України в умовах глобалізації. *Вісник НТУ*. № 1. 2020. С. 124–130.

11. Діденко Є. О., Когут Г. М. Стратегічний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. № 11. 2019. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/78.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/78.pdf).

12. Довгань Л. Є., Каракаї Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2021. 440 с.

13. Дrajниця С. Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 6, т. 2. 2022. С. 76-80.

14. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ: ДУТ. №1 (35). 2021. С 16-21.

15. Заїка О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах маркетингового підходу. *Наукові перспективи*. №1(19). Харків. 2022. С. 322-333.

16. Зянько В. В., Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. № 8. 2020.

17. 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*. № 78-79. 2022. С. 77-86.

18. Калюжна О., Мірошніченко І., Черепньова А. Стратегії підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Науковий Вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. № 2 (9). 2017. С. 17-22.

19. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. № 2. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>

20. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. ФОП Бровін О.В. Харків. 2020. 340 с

21. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 24 листопада 2023 р. ФОП Лібуркіна Л. М. Харків. 2023.

22. Красняк О. П. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. № 11. 2019. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/42.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf)

23. Лавриненко Е. Т. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 6 (17). 2018. С. 223-230. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr>

24. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. № 4. 2013. С. 155–163.

25. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 220 с.

26. Лопатинський Ю. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Економіка та управління підприємствами*. № 10. Чернівці. 2023. 7 с.

27. 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>

28. Мельник К, Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності.

*Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. Vol. 4, No. 2. 2018. P. 33-34.

29. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 13 (2). 2017. С. 114–117.

30. Мартин О. М., Лемещенко Н. І., Артемчук В. А., Парохненко А. С. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингу в умовах зміни споживчих переваг та розвитку інноваційного підприємництва. *Формування ринкових відносин в Україні*. №1(248). 2022. с. 146. DOI: 10.5281/zenodo.6574750.

31. Мохненко А. С. Маркетинг як інструмент ефективного функціонування логістичної системи підприємства. Львів. 2023. С. 136–160.

32. Різник А. О. Фактори підвищення конкурентоспроможності 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.

33. Рогоза М. Є., Кононенко Ж. А., Яковенко Т. І. Методологічні підходи у дослідженнях конкурентоспроможності підприємств. *Modern Economics*. № 44. 2024. С. 139-146. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-22).

34. Стахов М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 16. 2017. С. 15-19.

35. Філіппова С. В., Кочевой М. М., Андросенко В. Д. Стратегічні пріоритети зміцнення конкурентоспроможності України в умовах євроінтеграції. *Економіка: реалії часу*. № 1 (41). 2019. С. 57-65.

36. Сусліков С. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. № 3 (67). 2023. С. 56-64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>

37. Янковий О. Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса. Атлант. 2017. 514 с.

38. Товариство з обмеженою відповідальністю «Аджакс Системс Манюфакчурінг». YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=27642908#file-fi-graph>

39. Ковтуненко К., Ковтуненко Ю., Фоміна Н., Ковальчук О., Ковтуненко Д. Фактори управління конкурентоспроможністю персоналу виробничого підприємства в умовах невизначеності. *International Journal of Production Management and Engineering*. 10 (2). 2022. С. 225-235. DOI:10.4995/ijpme.2022.17946.

40. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. Вип. № 50. 2020. С. 245—248.

41. 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.

42. Ajax Systems. Офіційний сайт. URL: <https://ajax.systems/ua/>

43. Korzh N. V. Methods for assessing the competitiveness and attractiveness of tourist destinations. *Modern Tendencies in Business and Public Sector*. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole. 2016. 292 p.

44. Mokhnenko A. Innovative Paradigm of Management Accounting and Development of Controlling in the Entrepreneurship. *Universal Journal of Accounting and Finance*. Vol. 9. No. 4. 2021. P. 548–564.

## Анотація

Роюк Ксенія Олександрівна. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку засобів зв'язку – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій та адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є розробка та обґрунтування комплексного підходу до стратегічного управління конкурентоспроможністю високотехнологічного виробника засобів зв'язку в умовах глобальної невизначеності.

У роботі проаналізовано сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності та виявлено їхні обмеження при швидких технологічних змінах і нечіткості ринкових сигналів.

Досліджено організаційно-економічні показники діяльності Ajax Systems Manufacturing: охарактеризовано функціональну структуру управління, продуктивний портфель, ріст активів і доходів, а також глобальну присутність у 187 країнах світу. Виконано комплексний PESTEL- і SWOT-аналіз зовнішнього середовища та порівняльну оцінку конкурентних позицій ключових продуктів на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Розроблено модель стратегічного управління конкурентоспроможністю, яка поєднує безперервний нечіткий аналіз зовнішніх умов; проактивне адаптивне керування; інтеграцію хмарної ВІ-платформи для автоматизованого контролінгу; розвиток інтелектуального капіталу через навчальні програми й партнерські R&D-проекти; застосування Big Data аналітики для персоналізації маркетингових кампаній.

Ключові слова: стратегічне управління, конкурентоспроможність, ринок засобів зв'язку, аналітика великих даних, модель прийняття рішень, модель проактивної адаптації, стратегічний контролінг.

Roiuk Kseniia Oleksandrivna. Strategic Management of a Company's Competitiveness in the Telecommunications Market – manuscript.

Master's degree thesis in Management, specialty 073 "Management," educational and scientific program "Organizational Management and Administration." Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The purpose of the work is to develop and substantiate a comprehensive approach to strategic management of competitiveness for a high-tech communication equipment manufacturer under conditions of global uncertainty.

The study analyzes contemporary methods of competitiveness assessment and identifies their limitations in the context of rapid technological change and ambiguous market signals.

The organizational and economic performance of Ajax Systems Manufacturing is examined, including an overview of its functional management structure, product portfolio, growth in assets and revenues, and global presence in 187 countries. A comprehensive PESTEL and SWOT analysis of the external environment was conducted, along with a comparative evaluation of the competitive positions of key products in both domestic and international markets.

A strategic competitiveness management model was developed, integrating continuous fuzzy analysis of external conditions; proactive, adaptive management; implementation of a cloud-based BI platform for automated controlling; development of intellectual capital through training programs and partnership-based R&D projects; and the application of Big Data analytics for personalized marketing campaigns.

Keywords: strategic management, competitiveness, communications equipment market, big data analytics, decision-making model, proactive adaptation model, strategic controlling.