

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та
управління**

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Менеджмент бізнес-організацій»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма навчання: денна (очна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»**

здобувача Безпечний Олександр Дмитрович

Науковий керівник: к.е.н, доцент Соболева Тетяна Олександрівна

**Робота допущена до захисту перед
екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Менеджмент бізнес-організацій»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
ЦІЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



Н.Г. Голіонко
«18» червня 2024 р.



М.П. Сагайдак
«18» червня 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Безпечному Олександрю Дмитровичу
(*прізвище, ім'я, по-батькові*)

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»
“Management of business-organization competitiveness”

тему затверджено наказом ректора Університету від «20» червня 2024 р. № 913-ст

кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
приватного підприємства “НАДРА-СЕРВІС”

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю бізнес-організації
	(<i>назва розділу</i>)
Розділ 2	Діагностика діяльності та характеристика управління конкурентоспроможністю ПП “НАДРА-СЕРВІС”
	(<i>назва розділу</i>)
Розділ 3	Напрями підвищення конкурентоспроможності ПП “НАДРА-СЕРВІС” та їх управлінське забезпечення
	(<i>назва розділу</i>)

Об'єкт дослідження:	відносини, що виникають в процесі забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації
Предмет дослідження:	процеси та інструменти управління конкурентоспроможністю бізнес-організації
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації на основі узагальнення теоретичних підходів та діагностики її конкурентної позиції

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети: у розділі 1

Розкрити зміст категорій «ключові фактори конкурентоспроможності», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність» бізнес-організації, визначити основні підходи до трактування, охарактеризувати фактори формування конкурентоспроможності. Висвітлити методичні підходи і інструменти діагностики та оцінювання конкурентоспроможності бізнес-організації. Тренди формування конкурентоспроможності бізнес-організації за сучасних умов

у розділі 2

Надати загальну характеристику ПП «НАДРА-СЕРВІС». Провести аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Здійснити оцінку конкурентоспроможності бізнес-організації, визначити проблеми у забезпеченні конкурентоспроможності та напрями їх вирішення.

у розділі 3

Охарактеризувати та обґрунтувати напрями забезпечення конкурентоспроможності ПП «НАДРА-СЕРВІС». Надати економічну оцінку пропозицій, провести оцінку ризиків та охарактеризувати необхідні для реалізації пропозицій управлінські заходи. Визначити вплив результатів реалізації пропозицій на рівень конкурентоспроможності та ефективності організації

Завдання підготував науковий керівник



(підпис)

к.е.н, доцент Соболева Тетяна
Олександрівна

(науковий ступінь, вчене звання, ініціали,
прізвище)

«10» червня 2024 р.
Безпечний Олександр

Завдання одержав здобувач



(підпис)

(ініціали, прізвище)

«10» червня 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 70 сторінок, 18 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел з 50 найменувань, додатки.

«Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»

(назва кваліфікаційної магістерської роботи)

Об'єктом дослідження є відносини, що виникають у процесі забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації.

Предметом дослідження є процеси та інструменти управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності бізнес-організації на основі узагальнення теоретичних підходів та діагностики її конкурентної позиції.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- розкрити економічну сутність конкурентоспроможності підприємства та визначити основні підходи до її оцінювання;
- дослідити методичні підходи та інструменти діагностики конкурентоспроможності бізнес-організації;
- охарактеризувати сучасні тенденції розвитку конкурентоспроможності бізнесу;
- надати загальну характеристику діяльності ПП «НАДРА-СЕРВІС»;
- здійснити аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства та визначити проблеми в забезпеченні конкурентних переваг;
- обґрунтувати та оцінити напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також розробити управлінські заходи для їх реалізації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «НАДРА-СЕРВІС» та оцінці впливу цих заходів на його ефективність і ринкову позицію.

Апробація результатів. Основні результати дослідження були

представлені на міжнародній студентській науковій конференції «Менеджмент: виклики та перспективи».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2024.

Рік захисту роботи – 2024.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, бізнес-організація, ринкові позиції, ПП «НАДРА-СЕРВІС».

В і д г у к
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача освітньо-професійної програми «Менеджмент
бізнес-організацій», спеціальності 073 «Менеджмент»,
факультету економіки та управління

Безпечного Олександра Дмитровича

на тему «Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»

1. Актуальність теми:

Конкурентоспроможність бізнес-організації набуває особливого значення в умовах турбулентного середовища, спричиненого такими глобальними викликами як епідеміологічні ризики, економіко-фінансова нестабільність тощо. Безпрецедентних трансформацій та адаптаційних стратегій вимагає функціонування бізнесу в умовах воєнного стану в Україні, що обумовлює пріоритетність уваги менеджменту компаній на збереженні, посиленні та формуванні нових конкурентних переваг у відповідь на сучасні тренди та зрушення у бізнес ландшафті

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи:

Дослідження побудовано логічно. Матеріал викладено у відповідності до зазначеного плану дослідження (змісту роботи). Отримало поглибленого аналізу категорійний апарат дослідження, зокрема, поняття «конкурентоспроможність»; який реалізовано із залученням думок вітчизняних науковців. Дотримано етики цитування та принципів вимог до оформлення роботи.

3. Наявність самостійних розробок автора

В першому розділі розкрито сутність конкурентоспроможності в менеджменті, а також особливості управління конкурентоспроможністю в організації; умови реалізації різних підходів до її аналізу; приділено поглиблену увагу підвищенню конкурентоспроможності підприємств. В другому розділі роботи проведено аналіз та оцінку поточного стану діяльності ПП «Надра-Сервіс», проведено аналіз зовнішнього середовища підприємства, оцінено рівень конкурентоспроможності та визначено фактори конкурентоспроможності, зазначено напрями посилення конкурентоспроможності ПП «Надра-Сервіс». У третьому розділі проведено оцінку ефективності запропонованих заходів з посилення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, визначено їх вплив на рівень конкурентоспроможності після їх впровадження.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

За результатами аналізу поточного стану діяльності досліджуваного підприємства, його внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема ключових факторів конкурентоспроможності у порівнянні з основними конкурентами, запропоновано рекомендації по підвищенню конкурентоспроможності діяльності ПП «Надра-Сервіс» за рахунок активізації маркетингової складової в управлінні. Сформульовані пропозиції мають практичну цінність для ПП «Надра-Сервіс», а також можуть бути реалізованими іншими підприємствами галузі.

5. Наявність недоліків:

Вимагає узгодження описана структура персоналу з наведеною на схемі оргструктури, посилення обґрунтування економічної та управлінської складових реалізації запропонованих пропозицій, зокрема прогнозних обсягів реалізації та врахованого рівня інфляції. Дослідження побудовано переважно на вітчизняних джерелах, серед яких практично відсутні публікації за останні два-три роки, що свідчить про недостатнє врахування сучасних трендів формування конкурентоспроможності, перш за все, на міжнародних ринках. Зазначені недоліки не впливають на загальний рівень відповідності проведеного дослідження вимогам до кваліфікаційних робіт магістерського рівня.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 52 бали, кваліфікаційна магістерська робота відповідає встановленим вимогам та може бути допущена до захисту

Науковий керівник к.е.н., доцент, доцентка кафедри менеджменту



Соболева Т.О.

«18» листопада 2024 р.

Рецензія
на кваліфікаційну
магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Безпечного Олександра Дмитровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення
Тема кваліфікаційної магістерської роботи є надзвичайно актуальною в сучасних умовах динамічного розвитку
ринкового середовища, де конкурентоспроможність визначає перспективи розвитку бізнес-організацій.

Дослідження у цій сфері сприяє вдосконаленню управлінських підходів, дозволяючи бізнесу адаптуватися до
змінних умов зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність своєї діяльності.
Робота є доцільною, оскільки відображає сучасні виклики та потреби управління організацією в умовах високої
конкуренції.

Якість проведеного дослідження

Дослідження вирізняється комплексним підходом до вивчення управління конкурентоспроможністю. Автор
використовує сучасні наукові методи аналізу, серед яких SWOT-аналіз, фінансовий аналіз та методи
прогнозування. У роботі чітко сформульовані мета, завдання та структура дослідження, що забезпечує
логічність викладу матеріалу. Дослідницька частина базується на реальних даних, що підвищує обґрунтованість
висновків.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи

До позитивних рис роботи можна віднести актуальність і сучасність тематики, використання широкого спектра
теоретичних і практичних джерел, вдало обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення управління
конкурентоспроможністю, практичний характер дослідження, що дозволяє застосовувати висновки у реальних
бізнес-процесах. Також заслуговує уваги чітка структура роботи, зрозумілі графіки, таблиці та схеми, які
сприяють візуалізації дослідження.

Зауваження

Разом із цим є певні зауваження. Деякі терміни потребують уточнення для уникнення різночитань. У роботі
бракує деталізації методів оцінки ефективності запропонованих заходів. Було б доцільно надати приклади
успішного застосування подібних рекомендацій у практиці інших організацій.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Висновки та рекомендації магістерської роботи мають високу практичну значимість. Запропоновані автором
методики та заходи можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності бізнес-організації. Вони
є релевантними для впровадження у реальних умовах і можуть бути адаптовані до специфіки конкретного
підприємства.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1___ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1 Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства.....	5
1.2 Методичні підходи і інструменти діагностики та оцінювання конкурентоспроможності бізнес-організації.....	10
1.3 Тренди формування конкурентоспроможності бізнес-організації за сучасних умов.....	14
РОЗДІЛ 2__ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПП «НАДРА-СЕРВІС»....	21
2.1 Загальна характеристика ПП «НАДРА-СЕРВІС»	21
2.2 Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства	28
2.3 Оцінка конкурентоспроможності бізнес-організації.....	35
РОЗДІЛ 3_НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «НАДРА-СЕРВІС» ТА ЇХ УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	41
3.1 Напрями забезпечення конкурентоспроможності ПП «НАДРА-СЕРВІС» ..	41
3.2 Оцінка впливу результатів реалізації пропозицій на рівень конкурентоспроможності та ефективності організації	49
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному динамічному бізнес-середовищі управління конкурентоспроможністю є надзвичайно важливим аспектом для кожної організації. Конкурентоспроможність не лише визначає здатність підприємства витримувати тиск з боку конкурентів, але й впливає на його стійкість, зростання та інноваційний потенціал. У зв'язку з глобалізацією ринків, стрімким розвитком технологій та змінами у споживчих перевагах, питання конкурентоспроможності набуває особливої значущості.

Актуальність дослідження управління конкурентоспроможністю бізнес-організації зумовлена постійними змінами у зовнішньому середовищі, технологічним прогресом та зростаючими вимогами споживачів.

Питання конкуренції, конкурентоспроможності підприємства та формування конкурентних переваг на ринку є предметом активного дослідження вітчизняними науковцями, такими як Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.В., Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г., Бочана І.О., Бугай В.З., Омельченко В.М., Діденко О.Є., Жураківський П.І., Красняк О.П., Мицик В.О., Шульга М.О. та іншими.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації на основі узагальнення теоретичних підходів та діагностики її конкурентної позиції.

Для досягнення мети у роботі поставлені наступні **завдання**:

- розкрити сутність конкурентоспроможності підприємства;
- вивчити методичні підходи і інструменти діагностики та оцінювання конкурентоспроможності бізнес-організації;
- дослідити тренди формування конкурентоспроможності бізнес-організації за сучасних умов;
- навести загальну характеристику ПП «НАДРА-СЕРВІС»;
- здійснити аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища

функціонування підприємства;

- оцінити конкурентоспроможність бізнес-організації;
- запропонувати напрями забезпечення конкурентоспроможності ПП «НАДРА-СЕРВІС»;
- здійснити оцінку впливу результатів реалізації пропозицій на рівень конкурентоспроможності та ефективності організації.

Об'єктом дослідження є відносини, що виникають в процесі забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації.

Предметом дослідження є процеси та інструменти управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.

Теоретичну та методологічну базу дослідження становлять праці зарубіжних та вітчизняних вчених і практиків, що розкривають різноманітні аспекти конкуренції, конкурентоспроможності та управління розвитком підприємства, а також власні дослідження автора.

Методи дослідження. В роботі використані спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод; системний аналіз; спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи експертної оцінки, а також прикладні методи: порівняння і групування, екстраполяції та статистичного аналізу.

Теоретична, методична та практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані як методичний матеріал для оцінки конкурентоспроможності підприємств. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені для підвищення ефективності роботи ПП «Надра-Сервіс» і адаптовані для інших компаній у галузі.

Апробація результатів. Основні результати дослідження були представлені на міжнародній студентській науковій конференції «Менеджмент: виклики та перспективи».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 70 сторінок тексту без урахування додатків. Робота містить 18 таблиць, 13 рисунків та додатки. Список використаних джерел включає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкуренція в сучасному бізнесі відіграє ключову роль у стимулюванні економічного розвитку, інновацій та підвищення якості товарів і послуг. Вона є основою ринкової економіки і забезпечує умови, за яких підприємства змушені постійно вдосконалювати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Розвиток конкуренції є невід'ємною складовою глобального економічного середовища, де компанії з усього світу змагаються за увагу споживачів і ресурси. Цей постійний процес змушує підприємства бути гнучкими та швидко реагувати на зміни як у мікро-, так і в макроекономічних умовах. Конкуренція стимулює компанії впроваджувати інновації та вдосконалювати свої продукти й послуги, що, у свою чергу, сприяє підвищенню їхньої якості [20, с.129]. Споживачі отримують можливість вибору з різноманітних варіантів на ринку, що робить їх більш обізнаними та вимогливими. Завдяки цьому компанії змушені зосереджуватися на задоволенні потреб клієнтів, що веде до загального покращення обслуговування.

Отже, конкуренція не лише підвищує якість продукції, але й забезпечує доступ до різноманітних товарів і послуг, що, в свою чергу, позитивно впливає на добробут споживачів та розвиток економіки в цілому.

Для глибшого розуміння поняття конкуренції розглянемо її визначення, сформульовані різними авторами (Додаток А).

Отже, конкуренція - це складний економічний процес, що характеризується взаємодією і боротьбою між підприємствами на ринку. Вона включає наявність великої кількості незалежних покупців та продавців, які

мають можливість вільно входити на ринок і виходити з нього. Конкуренція є стимулом для компаній покращувати якість продукції, знижувати ціни та адаптувати свої пропозиції до потреб споживачів.

В основі конкуренції лежить економічне суперництво між виробниками та постачальниками, які прагнуть отримати найвигідніші умови збуту своїх товарів і послуг [4, с.76]. Це також включає процес пошуку нових споживачів та задоволення їхніх потреб, що в результаті підвищує ефективність бізнесу та сприяє загальному економічному розвитку.

Конкуренція є невід'ємною частиною сучасного бізнесу і проявляється в різних формах і на різних рівнях (рис.1.1). Ці різновиди конкуренції ілюструють різноманітні ситуації, у яких підприємства змагаються за залучення клієнтів і максимізацію прибутку.

Види конкуренції	Пряма конкуренція відбувається між підприємствами, які пропонують схожі товари або послуги, що задовольняють однакові потреби споживачів
	Непряма конкуренція має місце, коли підприємства пропонують альтернативні продукти, які можуть задовольнити ті ж потреби споживачів, але не є прямими заміниками
	Монополістична конкуренція характеризується наявністю великої кількості підприємств, які пропонують диференційовані продукти. Кожна компанія має певну владу над ціною завдяки унікальним особливостям своїх товарів
	Олігополія - ринок, на якому кілька великих компаній контролюють значну частину ринку. Учасники олігополії можуть впливати на ціни і обсяги виробництва, і їхні рішення часто залежать від дій конкурентів
	Монополія - ситуація, коли на ринку діє лише один постачальник товарів або послуг, що дає йому повний контроль над цінами та пропозицією. Монополії зазвичай виникають через бар'єри входу на ринок або державне регулювання

Рисунок 1.1 - Види конкуренції [28, с.46]

Конкуренція тісно пов'язана з поняттям конкурентоспроможності, оскільки успіх підприємства на ринку залежить від його здатності ефективно змагатися з іншими гравцями. Хоча поняття конкурентоспроможності широко вивчається та аналізується в економічній науці, немає єдиного визначення, яке

охоплювало б усі його аспекти. В даний час існують різноманітні визначення конкурентоспроможності, які наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
Бочана І. О.	«...властивість об'єкта, що зумовлює реальне або потенційне задоволення потреб споживача по порівняно з аналогічними об'єктами цього ринку; здатність товару задовольняти вимоги споживачами» [4, с.76]
Бугай В. З., Омельченко В. М.	«...це здатність та розвиток пристосувальних якостей до боротьби на конкурентному ринку, що нагадує дерево, що намагається всіма можливими способами пристосуватися до агресивного навколишнього середовища» [6, с.34]
Вараксіна О. В.	«...інструмент суб'єкта господарювання, який проявляє себе дихотомічно: з одного боку, він орієнтує суб'єкт на адаптацію до умов ринку, а з іншого, - виявляє здатність активізувати внутрішній ресурсний потенціал суб'єкта на досягнення поставлених орієнтирів, а також побудові внутрішньовиробничих і ринкових відносин» [7, с.24]
Діденко О.Є., Жураківський П.І.	«...це здатність використовувати свої сильні та слабкі сторони та концентрувати свої зусилля в тій галузі виробництва товарів та послуг, де воно може зайняти лідируючі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках» [17]
Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В..	«...характеризує змагальність суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів та послуг на відповідному ринку» [20, с.130]
Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О.	«...залежить від оптимального комбінування ресурсів і здатності керівництва компанії грамотно керувати ними: швидше, ефективніше і в більш оригінальному форматі, ніж у конкурентів» [22, с.23]
Лупак Р. Л., Васильців Т. Г.	«...це складна економічна категорія, що виражає результат взаємодії всіх елементів системи внутрішніх та зовнішніх відносин між підприємствами з приводу можливості реалізації певного виду продукції на ринку» [28, с.63]
Романюк І.В.	«...це узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання суб'єкта. До цих факторів належать фінансова стійкість, прибутковість підприємства, рівні автоматизації і механізації праці підприємства, доступ до ринку ресурсів та нових технологій, якість вироблених товарів, масштабність проведення та впровадження науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт тощо» [36, с.3073]

Джерело: систематизовано автором на основі [4, 6, 7, 17, 20, 22, 28, 36]

Отже, конкурентоспроможність підприємства - це здатність компанії ефективно змагатися на ринку, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати високу якість продукції чи послуг у порівнянні з конкурентами.

Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку насамперед включає виявлення його сильних і слабких сторін, а також факторів, які

впливають на сприйняття підприємства споживачами. Цей процес дозволяє зрозуміти, які переваги може використати компанія для підвищення своєї конкурентоспроможності, а також виявити недоліки, які потребують покращення.

Під категорією «фактори конкурентоспроможності» слід розуміти різноманітні елементи, які впливають на здатність підприємства успішно змагатися на ринку. Це можуть бути як внутрішні, так і зовнішні чинники, що формують загальну ефективність компанії та її позицію в конкурентному середовищі [24, с.167].

Як у зарубіжній, так і у вітчизняній літературі представлено широкий спектр факторів, що формують конкурентні переваги підприємств. Різні автори, залежно від своїх наукових підходів і напрямків досліджень, визначають різні набори факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Наприклад, професор Гарвардської школи М. Портер запропонував класифікацію факторів конкурентоспроможності за певними критеріями, що наведені в Додатку Б [34].

У економічній літературі найбільш поширеним є підхід, що класифікує всі фактори конкурентоспроможності на дві основні категорії: зовнішні та внутрішні (рис.1.2).

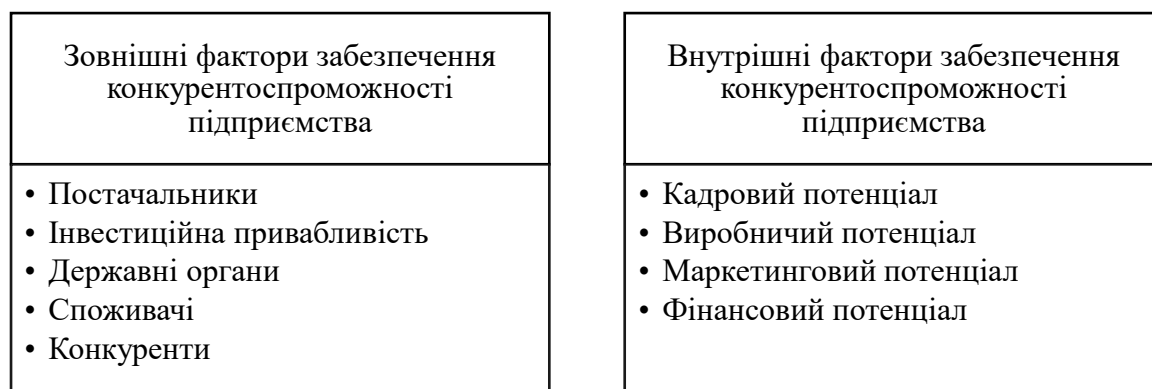


Рисунок 1.2 - Зовнішні та внутрішні фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства [24, с.168]

Вчені підкреслюють, що підприємство може самостійно управляти внутрішніми факторами конкурентоспроможності. Їх наявність безпосередньо залежить від системи управління на підприємстві та ставлення власників до своєї

діяльності [24, с.168]. До внутрішніх факторів належать елементи, які формують його внутрішній потенціал.

Зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємства охоплюють різноманітні аспекти, на які підприємство може впливати лише обмежено або й зовсім не може впливати. Ці фактори можуть суттєво впливати на конкурентоспроможність компанії, вимагаючи від неї стратегічного планування та адаптації для ефективного функціонування на ринку [24, с.169].

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це процес планування, організації та контролю дій, спрямованих на підвищення здатності компанії зберігати та покращувати свої позиції на ринку в умовах конкуренції. Це охоплює ряд стратегій і практик, які допомагають підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, задовольняти потреби споживачів і максимально використовувати свої ресурси.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах бізнесу є критично важливим фактором для досягнення успіху та забезпечення стабільності організації на ринку. Це управління охоплює широкий спектр стратегій і практик, які допомагають компаніям адаптуватися до швидко змінюваного економічного середовища, враховувати потреби споживачів і реагувати на дії конкурентів.

Ефективне управління конкурентоспроможністю включає аналіз ринкових тенденцій, оцінку внутрішніх ресурсів і можливостей, а також розробку стратегій, спрямованих на покращення якості продукції та послуг [32, с.223]. Крім того, важливою складовою є інноваційний підхід, який дозволяє підприємствам не тільки відповідати на існуючі вимоги ринку, але й передбачати майбутні потреби споживачів.

Систематичний моніторинг конкурентного середовища також є необхідним для своєчасного виявлення можливостей і загроз. Таким чином, підприємства, які ефективно управляють своєю конкурентоспроможністю, можуть не лише зберігати свою позицію на ринку, а й активно розвиватися, підвищуючи свій імідж та залучаючи нових клієнтів.

1.2 Методичні підходи і інструменти діагностики та оцінювання конкурентоспроможності бізнес-організації

У сучасному світі ринкова конкуренція є надзвичайно напруженою, і багато компаній функціонують в одній і тій же галузі. Таким чином, конкурентоспроможність стає ключовим показником ефективності підприємства. Можна стверджувати, що вона визначає не лише виживання компанії, але й її успішність у конкурентному середовищі. Чим вищий рівень конкурентоспроможності, тим міцніша позиція підприємства на ринку, що дозволяє залучати більше клієнтів і, відповідно, отримувати вищий прибуток — основну мету комерційних структур. Зростання прибутку відкриває нові можливості для розвитку та зміцнення ринкових позицій. Отже, розуміння рівня конкурентоспроможності підприємства є надзвичайно важливим.

Кожне сучасне підприємство повинно уважно проаналізувати свою позицію на ринку та розробити ефективні конкурентні стратегії. Роль оцінювання конкурентоспроможності підприємства можна проілюструвати на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 - Роль оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором

Досліджуючи підходи до оцінювання конкурентоспроможності

підприємства, варто підкреслити, що існує велика кількість таких підходів, які відрізняються за своєю концепцією, використовуваними показниками, методами визначення рівня конкурентоспроможності та іншими аспектами. Кожен з цих підходів має свої унікальні характеристики та особливості, що дозволяє компаніям обирати найбільш відповідні методи для оцінювання своїх конкурентних позицій.

Систематизація методів діагностики та оцінювання конкурентоспроможності підприємства наведено на рис.1.4.

	За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
		Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
	За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця МакКінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
		Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
		Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
Класифікація методів	За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод МакКінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
		Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, експертна оцінка, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
		Методи, що характеризують фін.-екон. діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, прогнозування фінансового стану
	За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Оцінка конкурентоспроможності продукції, матричні методи
		Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
	За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод МакКінсі, модель Shell/DPM
		Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, оцінка конкурентоспроможності продукції, самооцінка

Рисунок 1.4 - Класифікація методів діагностики та оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [4, 6, 7, 17, 20, 22, 28, 36]

Кількісні методи передбачають обчислення відносних величин (коефіцієнтів та показників), які визначають рівень ключових аспектів конкуренції. Потім ці величини інтегруються у групові та загальні показники. Завдяки цим методам можна оцінити реальні можливості підприємства у змаганні на ринку, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення [6, с.35]. Проте варто зазначити, що ця техніка може містити суб'єктивні елементи, оскільки вагові коефіцієнти, використовувані в розрахунках, встановлюються експертами.

Якісні методи мають обмежений рівень математичної формалізації, що робить їх менш придатними для оцінки конкурентоспроможності підприємства під час аналізу [38]. Проте вони здатні оцінити реальні факти та ситуації.

Матричні методи передбачають використання матриць. Основою цих методів є аналіз двовимірних матриць, побудованих за принципом координатної системи, що відображає позицію компанії в маркетинговій оцінці [6, с.36]. Однак недоліком цього підходу є обмежена кількість факторів та характеристик, що можуть бути використані для оцінки.

Індексні методи є розрахунковими та кількісними, і вони пов'язані з визначенням одиничних індексів за основними аспектами діяльності підприємства, які зводяться до інтегрального показника [6, с.36]. Цей підхід дозволяє виконувати складні обчислення та прості математичні операції, що робить його ефективним для аналізу.

Для створення конкурентного багатокутника використовуються графічні методи, які вирізняються простотою та чіткістю візуалізації [38]. Однак графічні методи мають свої обмеження: вони не враховують різну вагу факторів конкурентоспроможності та не дозволяють визначити загальний рівень конкуренції. Крім того, використання багатьох функцій може бути незрозумілим.

Комплексні методи ґрунтуються на комплексному підході та забезпечують аналіз усіх ключових параметрів діяльності компанії. З їх допомогою можна отримати більш точну інформацію про конкурентоспроможність підприємства,

враховуючи широкий спектр переваг, як внутрішніх, так і зовнішніх [38].

Стратегічні методи, в свою чергу, зосереджуються на визначенні конкурентних позицій компанії на ринку. Тактичні методи орієнтовані на оцінку конкретних аспектів діяльності компанії, а рішення, прийняті на основі їх результатів, часто мають короткочасний характер.

Методи оцінки можуть належати до різних груп в залежності від класифікації. Наприклад, матриця БКГ є матричним методом у формі представлення результатів, але вона також аналітично оцінює ринкову позицію компанії, що робить її частиною стратегічних методів прийняття рішень. Це свідчить про те, що на практиці всі методи взаємопов'язані і можуть доповнювати один одного в процесі аналізу.

Різноманітність методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності компанії сприяє формуванню груп методів та загальної класифікації. Основні методи оцінки конкурентоспроможності включають ті, що базуються на життєвому циклі товару, частці ринку, ефективній теорії конкуренції, конкурентних перевагах, а також оцінці конкурентоспроможності товару. У таблиці 1.2 наведені переваги та недоліки дев'яти найпопулярніших груп методів.

Таблиця 1.2 - Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Дозволяють виявити унікальні сильні сторони підприємства.	Можуть не враховувати зміни в зовнішньому середовищі.
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Сприяють виявленню оптимальних умов для діяльності підприємства.	Складність у зборі точних даних для оцінки рівноваги.
Методи, основані на теорії якості товару	Орієнтація на споживчу цінність та задоволення потреб клієнтів.	Високі витрати на поліпшення якості можуть зменшити прибуток.
Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Оцінюють конкурентні позиції на основі ринкових умов.	Можуть бути недостатньо адаптивними до змін на ринку.
Матричні методи	Візуалізують дані, спрощуючи аналіз і порівняння.	Обмеженість факторів може не враховувати всі аспекти діяльності.
Інтегральний метод	Дозволяє отримати узагальнене уявлення про конкурентоспроможність.	Може ігнорувати важливі деталі, які не враховані в інтеграції.
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Допомагають оцінити вплив окремих факторів на загальну	Складність у виборі правильних мультиплікаторів для оцінки.

	ефективність.	
Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Оцінюють довгострокові можливості підприємства.	Можуть вимагати значних ресурсів на дослідження.
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Дозволяють визначити стандарти для оцінки конкурентоспроможності	Вибір неправильного еталона може призвести до хибних висновків

Джерело: складено автором на основі [4, 6, 7, 17, 20, 22, 28, 36]

Проаналізувавши різноманітні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств, можна стверджувати, що жоден з них не є досконалим з усіх можливих аспектів. Виявлені методи часто не відповідають специфічним потребам українських компаній, оскільки проблема вибору універсального показника та відповідних факторів, що визначають рівень конкурентоспроможності, залишається відкритою. Вибір конкретного методу або їх комбінації є індивідуальним для кожного підприємства та залежить від поставлених завдань, рівня ухвалення рішень і характеристик конкурентного середовища.

1.3 Тренди формування конкурентоспроможності бізнес-організації за сучасних умов

В даний час ринок товарів та послуг стрімко розвивається, що призводить до зростання конкуренції між підприємствами. У таких умовах кожне підприємство повинно демонструвати високий рівень конкурентоспроможності, щоб не лише вижити, а й досягти успіху. Оскільки конкурентоспроможність визначає здатність компанії пропонувати продукцію та послуги, які відповідають потребам споживачів, переважаючи при цьому пропозиції конкурентів за якістю, ціною або інноваційністю, її управління стає критичним для виживання та розвитку.

Як зазначає Шульга М.О. «традиційні методи управління не завжди ефективно реагують на сучасні виклики, викликані швидкими змінами в

технологіях, еволюцією споживчої поведінки та зростанням глобалізації» [40, с.136]. У цьому контексті виникає нагальна потреба у створенні нових стратегій та інструментів для управління конкурентоспроможністю, які адекватно відображають сучасні умови ринку і забезпечують стійку перевагу.

Окрім того, конкурентоспроможність не є статичною характеристикою; вона підлягає змінам під впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як нові технології, зміни в законодавстві, а також коливання ринкових умов чи організаційних структур. Таким чином, підприємства повинні регулярно аналізувати свою конкурентоспроможність, адаптуватися до нових умов і шукати можливості для покращення.

Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств активного підвищення їх конкурентоспроможності, що є одним з ключових чинників успіху. Важливо усвідомлювати, що управління конкурентоспроможністю - це не просто аспект загального менеджменту, а специфічна система, яка вимагає індивідуального підходу.

Основними принципами формування конкурентоспроможності підприємства є [11, с. 830]: єдність теорії та практики (важливо забезпечити, щоб теоретичні підходи до формування конкурентоспроможності були ефективно реалізовані на практиці), системність в управлінні (управління повинно бути організованим як цілісний процес, що враховує всі аспекти діяльності підприємства), наукова обґрунтованість управління (рішення мають базуватися на достовірних даних та наукових методах аналізу), ранжування об'єктів управління за їх важливістю (пріоритети в управлінні визначаються залежно від значущості різних аспектів бізнесу для досягнення конкурентоспроможності), зіставлення управлінських рішень та аналіз їх ефективності (необхідно регулярно оцінювати результати впроваджених рішень для коригування стратегій), забезпечення конкурентних переваг підприємства (важливо створювати та підтримувати унікальні пропозиції, які дозволяють підприємству виділятися на ринку), ринкова орієнтація (підприємство повинно бути чутливим до змін на ринку та потреб споживачів, адаптуючи свої стратегії відповідно),

цільова спрямованість (всі дії повинні бути орієнтовані на досягнення визначених цілей конкурентоспроможності), комплексність (управління має охоплювати всі ключові аспекти діяльності, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси та управління персоналом), гнучкість в управлінні (підприємство повинно бути готовим до швидкої адаптації в умовах змінюваного ринкового середовища).

Ці принципи є основою для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства та сприяють його успішному функціонуванню в умовах сучасної конкуренції.

Процес формування конкурентоспроможності бізнес-організації в сучасних умовах є комплексним і багатоетапним. Він включає в себе кілька ключових етапів, які забезпечують стійкість і успіх підприємства на ринку (рис.1.4).

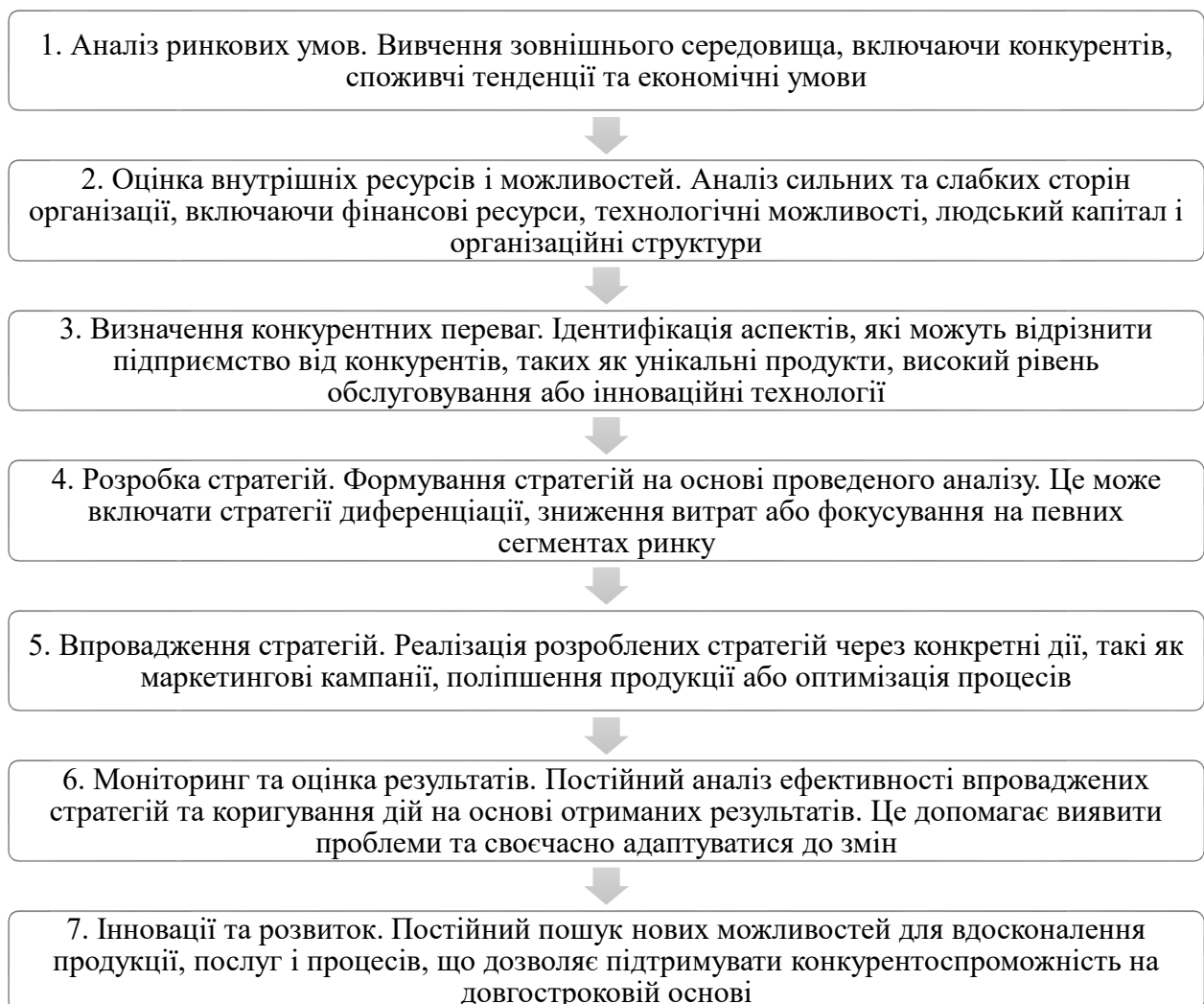


Рисунок 1.4 – Етапи формування конкурентоспроможності бізнес-

організації

Джерело: складено автором на основі [4, 6, 7, 17, 20, 22, 28, 36]

Цей процес є циклічним і вимагає від організації гнучкості та готовності до змін, оскільки ринкові умови постійно еволюціонують. Тільки систематичний підхід до формування конкурентоспроможності дозволить бізнесу адаптуватися та залишатися успішним у сучасному світі.

Формування конкурентоспроможності бізнес-організацій в сучасних умовах відбувається під впливом ряду ключових трендів (рис.1.5).

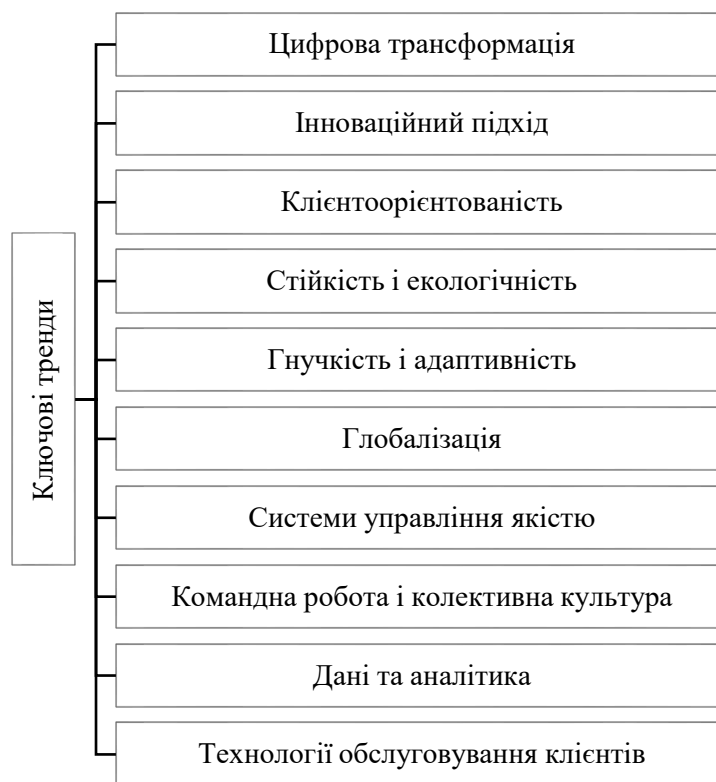


Рисунок 1.5 – Ключові тренди формування конкурентоспроможності бізнес-організацій в сучасних умовах

Джерело: складено автором на основі [4, 6, 7, 17, 20, 22, 28, 36]

Цифрова трансформація стає важливим аспектом сучасного бізнесу, оскільки вона передбачає інтеграцію нових технологій у всі його аспекти. Це включає автоматизацію процесів, що дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність. Використання аналітики великих даних дає змогу отримувати цінні інсайти про ринок і поведінку споживачів, а штучний інтелект може

оптимізувати процеси, передбачати тренди та адаптувати пропозиції до потреб клієнтів [17].

Крім того, цифрова трансформація створює нові можливості для взаємодії з клієнтами. Завдяки онлайн-платформам та мобільним додаткам компанії можуть покращити обслуговування, надаючи споживачам доступ до продуктів і послуг у будь-який час. Це не лише підвищує рівень задоволеності клієнтів, але й сприяє формуванню лояльності до бренду [23, с.169]. Важливим елементом є також розвиток корпоративної культури, що підтримує інновації і гнучкість у прийнятті рішень. Це включає навчання працівників новим технологіям та заохочення до активного використання цифрових інструментів.

Таким чином, цифрова трансформація не лише оптимізує внутрішні процеси, а й змінює спосіб, яким бізнес взаємодіє зі споживачами, що робить її ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності в сучасному ринку.

Інноваційний підхід вимагає постійного пошуку нових рішень і продуктів, які відповідають змінюючим потребам споживачів. Це охоплює розвиток стартапів, які здатні запропонувати свіжі ідеї та рішення, а також інкубаторів, що підтримують нові підприємства у їхньому становленні. Такі ініціативи сприяють розвитку креативності та впровадженню новаторських технологій у бізнес-процеси [22, с.24].

Клієнтоорієнтованість стає критично важливою в умовах жорсткої конкуренції. Орієнтація на досвід споживача дозволяє компаніям адаптувати свої продукти та послуги до індивідуальних потреб, створюючи персоналізовані пропозиції [25]. Це, в свою чергу, значно підвищує лояльність клієнтів і сприяє формуванню довготривалих відносин з ними. Завдяки такому підходу бізнеси можуть не лише утримувати існуючих клієнтів, але й залучати нових, формуючи позитивний імідж на ринку.

Таким чином, інноваційний підхід разом із клієнтоорієнтованістю є невід'ємною частиною стратегії успішного розвитку бізнесу в сучасних умовах.

Стійкість і екологічність набирають все більшої популярності в бізнес-

середовищі, оскільки зростає усвідомленість споживачів щодо екологічних аспектів ведення бізнесу. Упровадження екологічних практик та сталих рішень, таких як використання відновлювальних ресурсів, зменшення відходів і зниження викидів, може стати значною конкурентною перевагою [25]. Компанії, які активно реалізують екологічні ініціативи, не лише підвищують свою репутацію, але й привертають увагу відповідальних споживачів, що прагнуть підтримувати екологічно чисті бренди.

Гнучкість і адаптивність також відіграють ключову роль у сучасному бізнесі. Здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов і потреб споживачів дозволяє компаніям не лише виживати, але й процвітати в умовах нестабільності [25]. Це може проявлятися у впровадженні нових продуктів, коригуванні маркетингових стратегій або адаптації бізнес-моделей до нових реалій.

Поєднання екологічної свідомості зі здатністю швидко адаптуватися до змін робить компанії більш стійкими та конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі. Таким чином, сучасні організації повинні приділяти увагу як екологічним практикам, так і гнучкості для успішного функціонування на ринку.

Впровадження систем управління якістю, зокрема дотримання сучасних стандартів, також має суттєве значення для підвищення ефективності бізнес-процесів. Це сприяє покращенню продуктивності, зменшенню витрат і, як наслідок, підвищенню рівня задоволення споживачів [40, с.138]. Коли підприємство забезпечує високий рівень якості, це підвищує його конкурентоспроможність на ринку, оскільки задоволені клієнти стають лояльними споживачами і рекомендують продукцію іншим.

Командна робота і колективна культура стають важливими трендами у формуванні конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. У світі, що швидко змінюється, де інновації і адаптивність є ключовими факторами успіху, здатність команд працювати злагоджено і ефективно має вирішальне значення.

Використання даних та аналітики відіграє важливу роль у формуванні

конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. У світі, де інформація стала одним із найцінніших ресурсів, ефективне управління даними може суттєво вплинути на стратегії та результати бізнесу.

Технології обслуговування клієнтів є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Вони не лише підвищують ефективність і якість обслуговування, але й сприяють створенню лояльності серед споживачів, що в свою чергу веде до зростання прибутковості та стабільності бізнесу [40, с.139].

Наведені тренди формують нову парадигму ведення бізнесу і допомагають організаціям залишатися конкурентоспроможними в умовах швидко змінюваного ринку.

Отже, конкурентоспроможність є динамічною і підлягає змінам під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Тому підприємства повинні регулярно аналізувати свою конкурентоспроможність і шукати можливості для покращення. Ключові принципи формування конкурентоспроможності включають єдність теорії та практики, системність управління, наукову обґрунтованість, гнучкість та ринкову орієнтацію.

Процес формування конкурентоспроможності є багатоступеневим і циклічним, що вимагає гнучкості та готовності до змін. Сучасні тренди, такі як цифрова трансформація, інноваційний підхід, клієнтоорієнтованість, екологічна свідомість та впровадження систем управління якістю, стають важливими чинниками успіху.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПП «НАДРА-СЕРВІС»

2.1 Загальна характеристика ПП «НАДРА-СЕРВІС»

Приватне підприємство «Надра-Сервіс» (ПП «Надра-Сервіс») активно працює на ринку добувної промисловості України з 2006 року. Воно є юридичною особою приватної форми власності.

Юридична адреса компанії: 09100, Київська область, місто Біла Церква, вулиця Героїв Небесної Сотні, будинок 2, офіс 406-А. Основний вид діяльності, згідно з КВЕД, – «08.12 Добування піску, гравію, глини і каоліну».

Місія ПП «Надра-Сервіс» полягає в забезпеченні високоякісного видобутку сировини для будівельної та промислової галузей, сприянні сталому розвитку регіону та задоволенні потреб клієнтів. Підприємство прагне впроваджувати інноваційні технології, підтримувати екологічні стандарти та забезпечувати безпеку на виробництві, створюючи додану вартість для своїх партнерів і суспільства в цілому.

Цілі ПП «Надра-Сервіс»:

- досягнення сталого фінансового зростання через ефективне управління ресурсами та оптимізацію виробничих процесів;
- впровадження нових технологій та стандартів якості для забезпечення високої конкурентоспроможності продукції;
- збільшення частки на ринку шляхом розвитку нових напрямків діяльності та розширення географії постачання;
- впровадження екологічних практик для зменшення негативного впливу на довкілля та підтримка сталого розвитку;
- підвищення кваліфікації співробітників та створення безпечних умов

праці;

- устанавлення міцних партнерських відносин з постачальниками, замовниками та іншими учасниками ринку для взаємної вигоди;
- постійний пошук нових технологічних рішень та методів роботи для підвищення ефективності виробництва.

Споживачі продукції ПП «Надра-Сервіс» є як у сегменті В2В, так і В2С, хоча основна діяльність компанії спрямована на сегмент В2В. Споживачі сегменту В2В: підприємства, які займаються будівництвом і реконструкцією, можуть використовувати піскові, гравійні та глиняні матеріали для своїх проектів; виробники, які потребують сировину для виготовлення будівельних матеріалів, кераміки або інших продуктів; організації, що займаються благоустроєм територій, можуть замовляти гравій або пісок для укладання доріжок, облаштування парків, тощо. Споживачі сегменту В2С: окремі особи, які займаються будівництвом або ремонтом власного житла, можуть купувати матеріали для своїх проектів; клієнти, які потребують піску або гравію для садових доріжок, клумб або інших особистих проектів.

Організаційна структура управління ПП «Надра-Сервіс» є лінійно-функціональною, що означає, що в основі структури лежить чітка ієрархія, де кожен підрозділ відповідає за конкретні функції (рис.2.1).

Така структура сприяє ефективному функціонуванню всіх напрямків діяльності компанії, забезпечуючи регулювання та контроль з боку функціональних підрозділів. Це дозволяє оптимізувати управлінські процеси, чітко визначити відповідальність і покращити взаємодію між відділами. В результаті, загальна продуктивність підприємства підвищується, що позитивно впливає на його конкурентоспроможність на ринку.

Проведемо аналіз кадрового забезпечення ПП «Надра-Сервіс». Динаміка чисельності та складу персоналу ПП «Надра-Сервіс» за 2021-2023 рр. наведена в табл.2.1.

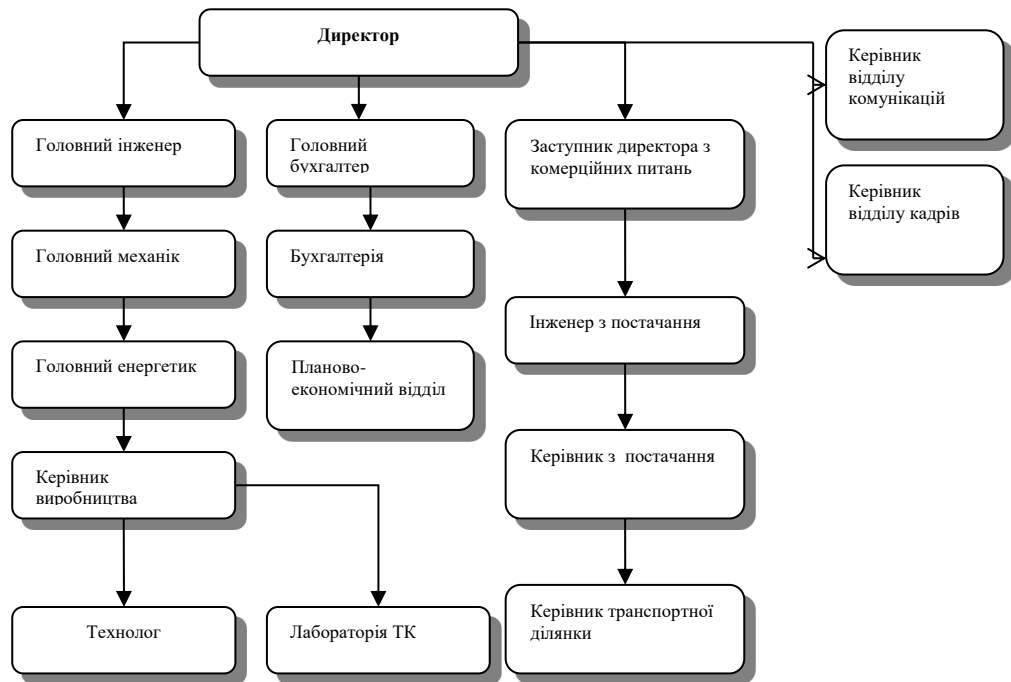


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ПП «Надра-Сервіс»

Джерело: складено на основі даних ПП «Надра-Сервіс»

Таблиця 2.1 - Динаміка чисельності та структури персоналу ПП «Надра-Сервіс» за 2021-2023 рр.

Показники	2021		2022		2023		Відхилення (+/-)			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022/2021		2023/2022	
							осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу, - всього, осіб	48	100	30	100	47	100	-18	-37,50	17	56,67
в тому числі:										
керівники	7	14,6	5	16,7	6	12,8	-2	-28,6	0	20
фахівці	5	10,4	4	13,3	7	14,9	-1	-20,0	3	75
робітники	36	75,0	21	70,0	34	72,3	-5	-41,7	3	61,9

Джерело: складено автором

Середньооблікова чисельність персоналу ПП «Надра-Сервіс» у 2021 році становила 48 осіб. У 2022 році, з початком військових дій, чисельність персоналу ПП «Надра-Сервіс» знизилася до 30 осіб, що вказує на зменшення на 37,5%. Цей спад, пов'язаний із мобілізацією, яка торкнулася значної частини чоловічої частини колективу, а також з від'їздом персоналу до безпечних місць

перебування. У 2023 році чисельність персоналу зросла до 47 осіб, що відображає відновлення компанії та адаптацію до нових умов. Це зростання на 56,67% свідчить про те, що підприємство змогло залучити нових працівників або повернути частину старих.

Чисельність керівників ПП «Надра-Сервіс» зменшилася з 7 осіб у 2021 році до 5 у 2022 році (на 28,6%), а в 2023 році зріс до 6 осіб. Цей показник може свідчити про те, що керівництво зуміло утримати основну частину свого складу, незважаючи на труднощі.

Кількість фахівців ПП «Надра-Сервіс» також знизилася з 5 осіб у 2021 році до 4 у 2022 році, але в 2023 році зросла до 7 осіб. Зростання на 75% у 2023 році свідчить про потребу в спеціалізованих кадрах для підтримки відновлення підприємства.

Чисельність робітників ПП «Надра-Сервіс» зменшилася з 36 осіб у 2021 році до 21 у 2022 році (зниження на 41,7%), але в 2023 році знову зросла до 34 осіб. Це свідчить про успішні зусилля підприємства щодо залучення нових працівників для виконання виробничих завдань.

Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ПП «Надра-Сервіс» за 2021-2023 рр. наведена в табл.2.2.

Зростання активів ПП «Надра-Сервіс» з 4440,1 тис. грн у 2021 році до 4996,7 тис. грн у 2023 році свідчить про стабільне нарощування ресурсів підприємства. Проте зростання активів (6,27% у 2023 році) не компенсує інші негативні фінансові тенденції.

Зростання власного капіталу ПП «Надра-Сервіс» на 9,44% у 2023 році може свідчити про збереження фінансової стійкості, проте відносно невелике зростання в умовах загального падіння показників діяльності свідчить про підвищену обережність у фінансових інвестиціях.

Значне падіння чистого доходу (на 31,83% у 2022 році) вказує на серйозні проблеми у реалізації продукції, ймовірно, через обмеження, викликані війною, зниження попиту та порушення логістичних ланцюгів. Але в 2023 році підприємство змогло підлаштуватися до змін зовнішнього середовища і

налагодити виробничі процеси, що дозволили підвищити доходи підприємства на 6,27%.

Таблиця 2.2 - Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ПП «Надра-Сервіс» за 2021-2023 рр., тис.грн

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Активи	4440,1	4701,8	4996,7	261,7	294,9	5,89	6,27
Власний капітал	2303,7	2566,6	2809	262,9	242,4	11,41	9,44
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15843,2	10800,1	14957,8	-5043,1	4157,7	-31,83	38,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11963,7	7799,3	11176,9	-4164,4	3377,6	-34,81	43,31
Інші операційні доходи	0	1047,3	29,3	1047,3	-1018	0	-97,20
Інші операційні витрати	3500,2	3735	3551,9	234,8	-183,1	6,71	-4,90
Інші доходи	0	0		0	0	0	0
Інші витрати	0	0		0	0	0	0
Разом доходи	15843,2	11847,4	14987,1	-3995,8	3139,7	-25,22	26,50
Разом витрати	15463,9	11534,3	14728,8	-3929,6	3194,5	-25,41	27,70
Фінансовий результат до оподаткування	379,3	313,1	258,3	-66,2	-54,8	-17,45	-17,50
Податок на прибуток	68,3	56,4	46,5	-11,9	-9,9	-17,42	-17,55
Чистий прибуток	311	256,7	211,8	-54,3	-44,9	-17,46	-17,49
Рентабельність активів, %	7,00	5,46	4,24	-1,54	-1,22	-	-
Рентабельність власного капіталу, %	13,50	10,00	7,54	-3,50	-2,46	-	-
Рентабельність продаж, %	1,96	2,38	1,42	0,41	-0,96	-	-
Рентабельність послуг, %	2,60	3,29	1,89	0,69	-1,40	-	-

Джерело: складено автором

Негативною тенденцією є те, що темпи зростання собівартості продукції ПП «Надра-Сервіс» (43,31%) перевищують темпи зростання чистого доходу (38,50%). Це свідчить про те, що підприємство стикається з проблемами контролю витрат, які можуть впливати на його фінансову стабільність. Висока собівартість може знижувати прибутковість, навіть у разі зростання доходів, що вимагає уваги до оптимізації витрат і підвищення ефективності виробництва. У таких умовах підприємству важливо знайти шляхи для зниження витрат і підвищення маржі, щоб зберегти конкурентоспроможність на ринку.

Динаміка чистого прибутку ПП «Надра-Сервіс» за 2021-2023 рр. наведена на рис.2.2.

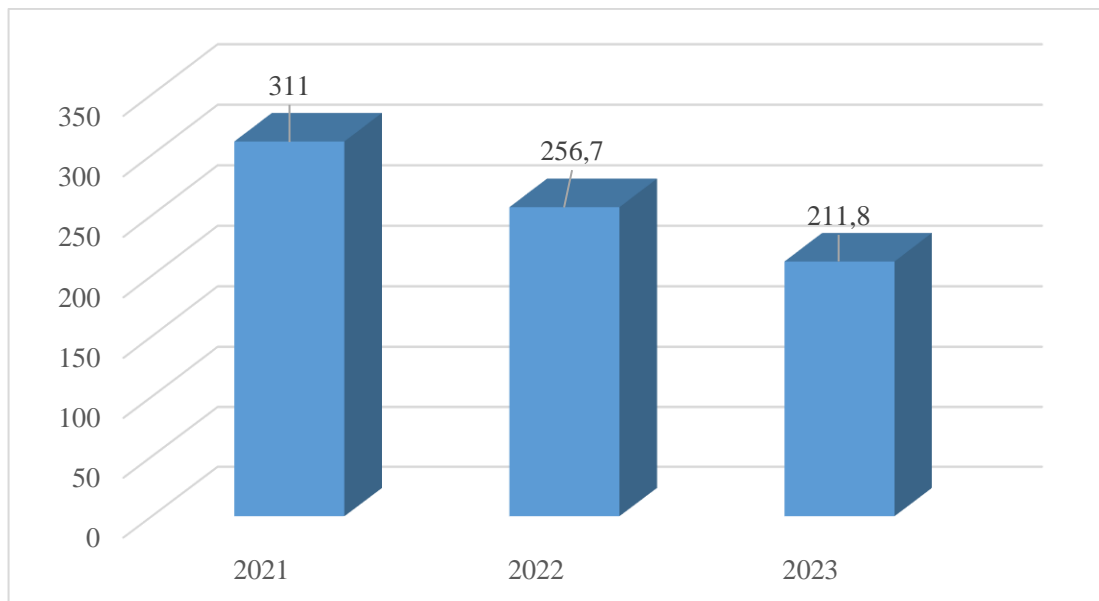


Рисунок 2.2 - Динаміка чистого прибутку ПП «Надра-Сервіс» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором

Чистий прибуток ПП «Надра-Сервіс» в 2023 році зменшився на 17,49% від показника 2022 року, що становив лише 211,8 тис. грн. Негативна динаміка цього показника у важких умовах ведення бізнесу свідчить про проблеми в управлінні витратами, оскільки зростання собівартості продукції перевищує темпи зростання доходів. Це може вказувати на неефективність у контролі витрат. Також можливі коливання на ринку, зокрема внаслідок війни, можуть призводити до зменшення замовлень і загального попиту на продукцію. Зниження чистого прибутку в умовах зростання доходів підкреслює тиск витрат на прибутковість, що загрожує фінансовій стійкості підприємства. Усе це свідчить про високий рівень ризиків, які можуть негативно впливати на бізнес. Тому підприємству важливо переглянути свої бізнес-стратегії, оптимізувати витрати та знайти нові шляхи підвищення ефективності діяльності.

Рентабельність – це один із ключових показників, що визначає ефективність господарювання підприємства. Вона відображає здатність компанії генерувати прибуток у відношенні до своїх витрат, активів чи власного капіталу.

Динаміка показників рентабельності ПП «Надра-Сервіс» за 2021-2023 рр. продемонстрована на рис.2.3.

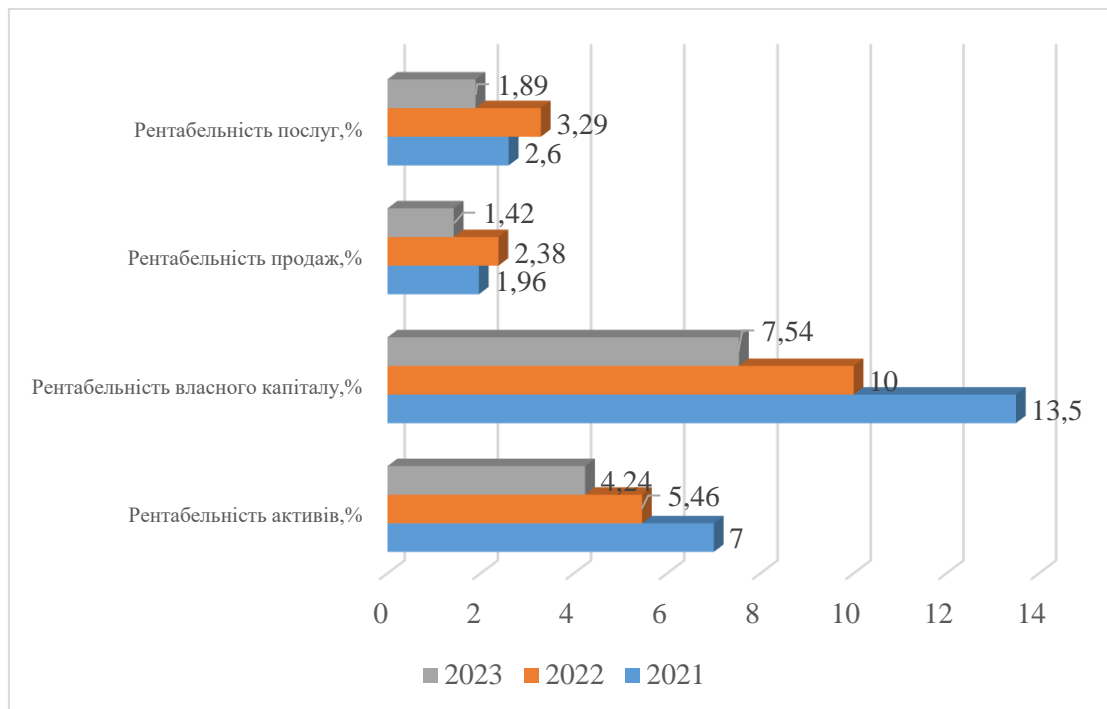


Рисунок 2.3 - Динаміка показників рентабельності ПП «Надра-Сервіс» за 2021-2023 рр., %

Джерело: складено автором

Усі показники рентабельності (активів, власного капіталу, продажів) ПП «Надра-Сервіс» демонструють зниження, що відображає загальне погіршення фінансового стану підприємства. Це може свідчити про зростання ризиків та нестабільність у бізнес-середовищі.

Отже, у 2023 році ПП «Надра-Сервіс» демонструє позитивні тенденції в зростанні активів і доходів, але водночас стикається зі значними проблемами в управлінні витратами, що негативно вплинуло на прибутковість. Зменшення рентабельності вказує на потребу в оптимізації витрат та покращенні управлінських практик. У світлі військових дій та економічної нестабільності, підприємству слід зосередитися на адаптації до нових умов та пошуку шляхів для підвищення ефективності.

2.2 Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства

Дослідження зовнішнього середовища є критично важливим для успішного функціонування підприємства в сучасних умовах. Це не лише допомагає адаптуватися до змін, але й виявляти нові можливості, приймати обґрунтовані рішення, покращувати стратегічне планування та сприяти інноваціям. Аналіз зовнішніх факторів, таких як економічні, політичні, соціальні та технологічні умови, дозволяє підприємствам розуміти тенденції на ринку, ідентифікувати потенційні ризики та конкурентів, а також оцінювати зміни в споживчих уподобаннях. У результаті, це забезпечує більш гнучке управління, дозволяє ефективніше реагувати на виклики та відкриває нові горизонти для розвитку та зростання.

Для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ПП «Надра-Сервіс», використаємо PEST-аналіз (табл.2.3). Кожен фактор було оцінено за трьома показниками: 1 - незначний вплив, 2 - помірний вплив на продажі і прибуток, 3 - значний вплив, що викликає значні зміни в продажах і прибутку.

Таблиця 2.3 - PEST-аналіз ПП «Надра-Сервіс»

Фактор	Вплив фактору	Вага фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Зважена оцінка
			1	2	3	4	5		
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ									
Напад рф на Україну	3	0,3	5	4	4	5	4	4,4	1,32
Недосконала і складна податкова система	2	0,2	2	2	2	3	2	2,2	0,44
Законодавство з охорони навколишнього середовища	1	0,1	2	2	3	3	2	2,4	0,24
Бюрократизація і рівень корупції	1	0,3	3	2	2	2	3	2,4	0,72
Фінансування, гранти та ініціативи, держ. замовлення	1	0,1	1	1	2	1	2	1,4	0,14
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ									
Інфляція	3	0,2	4	5	5	5	4	4,6	0,92
Курси основних валют	2	0,2	4	5	5	4	5	4,6	0,92
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	2	0,1	2	1	3	2	2	2	0,2
Інвестиційний бізнес-клімат	3	0,1	4	2	4	5	2	3,4	0,34
Платоспроможний попит	2	0,2	2	3	3	2	3	2,6	0,52

населення										
Основні зовнішні витрати (енергоносії, сировину, комплектуючі); транспорт, оренда,	3	0,2	3	3	4	3	4	3,4	0,68	
СОЦІАЛЬНО - КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ										
Рівень освіти населення країни	3	0,1	3	4	4	3	5	3,8	0,38	
Уподобання кінцевих споживачів продукції	1	0,3	4	5	3	4	4	4	1,2	
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	2	0,5	5	4	5	5	5	4,8	2,4	
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	2	0,1	2	3	3	2	3	2,6	0,26	
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ										
Рівень інновацій та технологічного прогресу в галузі	3	0,2	4	5	5	5	5	4,8	0,96	
Витрати на наукові дослідження та розробки	3	0,2	3	4	5	3	5	4	0,8	
Доступ до сучасних технологій	3	0,3	3	4	5	2	4	3,6	1,08	
Ступінь використання, впровадження та обміну технологіями	2	0,1	2	4	4	4	3	3,4	0,34	
Розвиток супутніх технологій (сфера обслуговування та підтримки)	2	0,1	3	2	5	4	4	3,6	0,36	
Передача технологій	2	0,1	2	1	2	2	2	1,8	0,18	
Всього								69,8		

Джерело: складено автором

Згідно з проведеним аналізом, політичні фактори мають найбільший вплив на діяльність ПП «Надра-Сервіс». Особливо це стосується нападу РФ на Україну, що створює значні ризики для бізнесу, зокрема в умовах нестабільності та непередбачуваності ринку. Крім того, рівень бюрократизації та корупції в країні також негативно впливають на ефективність підприємства. Ці фактори виявилися найзначнішими за ступенем впливу на діяльність ПП «Надра-Сервіс», ускладнюючи ведення бізнесу, підвищуючи витрати та обмежуючи можливості для розвитку. В умовах таких викликів підприємству необхідно розробити адаптивні стратегії для зниження ризиків і пошуку нових шляхів для забезпечення стабільності та зростання.

Таким чином, війна значно впливає на діяльність підприємств у добувній промисловості, і цей вплив змінюється в залежності від різних факторів, таких

як економічна стабільність, доступність сировини та реакція споживачів. Дуже важливо, щоб підприємства в цій сфері були готові швидко адаптуватися до змін, які відбуваються в їх внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також шукали нові можливості для оптимізації ризиків та вигод.

Оскільки ці зовнішні фактори не підлягають контролю менеджменту ПП «Надра-Сервіс», важливо запровадити ефективну систему моніторингу та аналізу макроекономічних показників, а також звертати увагу на дії уряду та Національного банку України. Розробка різноманітних сценаріїв розвитку та відповідних коригувальних стратегій стане важливим кроком для забезпечення стабільності та стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Крім того, підприємство повинно активно розглядати можливості диверсифікації своїх постачальників сировини та пошуку нових ринків збуту продукції. Це може включати в себе не лише пошук нових клієнтів, але й експансію на міжнародні ринки.

Також критично важливо мати чіткі плани кризового управління, які забезпечать швидке реагування на негативні події та мінімізують їхній вплив на діяльність підприємства. Такі плани можуть включати заходи зі скорочення витрат, оптимізації виробничих процесів або розвиток нових стратегій збуту, що дозволять підтримувати конкурентоспроможність.

Всі ці дії допоможуть ПП «Надра-Сервіс» бути готовим до різноманітних сценаріїв розвитку та зберегти свою стійкість і конкурентоспроможність у складних зовнішніх умовах, що, у свою чергу, сприятиме довгостроковій стабільності і розвитку підприємства.

Економічні фактори, такі як інфляція, валютні курси та витрати на енергію, транспорт, сировину, оренду та комплектуючі, мають важливе значення для ефективного управління витратами та прибутковістю підприємства. Регулярний моніторинг і аналіз цих показників є необхідними, оскільки вони можуть суттєво впливати на фінансову стабільність і конкурентоспроможність компанії.

Соціальні фактори також відіграють ключову роль у успіху бізнесу. Вимоги до якості продукції, рівень обслуговування та уподобання споживачів

визначають конкурентоспроможність компанії на ринку. Дотримання стандартів безпеки та етичних норм у виробництві є критично важливими для підтримання довіри споживачів і уникнення можливих ризиків.

Технологічні фактори, такі як доступ до новітніх технологій та рівень інновацій у галузі, можуть істотно вплинути на конкурентні переваги підприємства. Використання передових технологій не лише підвищує продуктивність, але й дозволяє знижувати витрати та розширювати ринки збуту. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню успішності та стійкості компанії в умовах конкуренції.

Розглянемо конкурентне середовище ПП «Надра-Сервіс», яке охоплює інші аналогічні підприємства в м. Біла Церква та Київської області, і проведемо аналіз за допомогою моделі «п'яти сил» Майкла Портера. Цей підхід дозволить виявити переваги та загрози, з якими стикається підприємство в даній галузі.

Результати оцінки впливу головних конкурентних сил на діяльність ПП «Надра-Сервіс», відповідно до моделі М.Портера наведено у табл.2.4.

Наявність альтернатив може призвести до зміни попиту, тому ПП «Надра-Сервіс» потрібно акцентувати увагу на підвищенні конкурентоспроможності своїх товарів. Високий рівень конкуренції вимагає від компанії активних дій для утримання своїх позицій на ринку.

Таблиця 2.4 - Аналіз п'яти сил М.Портера для ПП «Надра-Сервіс»

Параметр	Рівень впливу	Опис	Напрямок робіт
Продукти-замінники «ціна-якість»	Середній	На ринку існують альтернативи, які можуть вплинути на вибір споживачів. Компанія повинна враховувати якість та ціну своїх продуктів.	Поліпшення якості продукції та оптимізація цінової політики.
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Конкуренція між існуючими гравцями в галузі є значною. Це потребує активних маркетингових стратегій.	Розробка унікальних пропозицій, поліпшення сервісу, проведення рекламних кампаній.
Рівень появи нових гравців	Низький	Входження нових учасників на ринок є обмеженим через високі бар'єри входу, такі як ліцензування та інвестиції.	Зміцнення позицій на ринку, моніторинг можливих загроз з боку нових конкурентів.

Продовження таблиці 2.4

Ринкова влада споживача	Високий	Споживачі мають значний вплив на ринок, що зумовлено широким вибором продуктів.	Підвищення рівня обслуговування, адаптація продукції до потреб споживачів.
Загроза нестабільності постачальників	Високий	Залежність від постачальників може призвести до ризиків, пов'язаних із перебоями у постачанні сировини.	Диверсифікація постачальників, укладання довгострокових контрактів, формування запасів.

Джерело: складено автором

Низький рівень загрози з боку нових конкурентів дозволяє підприємству зосередитися на внутрішньому розвитку, проте важливо залишатися уважним до змін. Споживачі мають значний вплив, тому ПП «Надра-Сервіс» повинно активно реагувати на їхні потреби та очікування. Висока залежність від постачальників підкреслює необхідність стратегічного планування в цій сфері.

Отже, компанії слід зосередитися на поліпшенні якості продукції, зміцненні стосунків з постачальниками, адаптації до змін у споживчих уподобаннях і впровадженні ефективних стратегій для утримання конкурентних переваг.

Використовуючи SWOT – аналіз підприємства маємо можливість виявити слабкі та сильні сторони ПП «Надра-Сервіс» та визначити загрози і можливості підприємства. SWOT-аналіз ПП «Надра-Сервіс» наведено у табл.2.5.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз ПП «Надра-Сервіс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Високий рівень спеціалізації. Підприємство має значний досвід у добувній промисловості, що дозволяє забезпечувати якісне виконання робіт і послуг.</p> <p>Надійні постачальники. ПП «Надра-Сервіс» сформувало стабільні партнерські відносини з постачальниками сировини, що знижує ризики перебоїв у постачанні.</p> <p>Сучасне обладнання. Використання новітніх технологій та обладнання дозволяє підвищити продуктивність та якість продукції.</p> <p>Кваліфікований персонал. Наявність досвідчених і висококваліфікованих фахівців, які здатні виконувати складні завдання та впроваджувати інновації.</p>	<p>Обмежені фінансові ресурси. Нестача капіталу може обмежувати можливості для інвестування в нові технології та розширення виробництва.</p> <p>Залежність від кількох ключових клієнтів. Якщо підприємство обслуговує обмежену кількість великих клієнтів, це може створювати ризики у разі їхнього відходу або зниження обсягів замовлень.</p> <p>Недостатня гнучкість у виробництві. В деяких випадках підприємство може не швидко адаптуватися до змін у попиті чи специфікаціях продукції.</p> <p>Низький рівень інновацій. Відсутність активного впровадження нових технологій і методів може знижувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.</p>

Продовження табл.2.5

<p>Гнучкість в управлінні. Лінійно-функціональна структура управління сприяє швидкому реагуванню на зміни в ринковому середовищі. Система контролю якості. Наявність ефективних процедур контролю якості продукції забезпечує дотримання стандартів та задоволення вимог споживачів.</p> <p>Диверсифікація послуг. ПП «Надра-Сервіс» пропонує широкий спектр послуг, що дозволяє залучати різних клієнтів і знижувати ризики залежності від одного сегмента ринку.</p> <p>Сприятливий імідж на ринку. Позитивна репутація підприємства серед клієнтів та партнерів сприяє залученню нових замовлень і укладенню угод.</p>	<p>Висока плинність кадрів. Часті звільнення та прийом нових працівників можуть негативно впливати на стабільність та ефективність роботи.</p> <p>Відсутність ефективної стратегії маркетингу. Недостатня увага до промоції продуктів і послуг може призводити до зниження обізнаності споживачів про бренд.</p> <p>Обмежена географічна присутність. Якщо підприємство зосереджене на одному регіоні, це може обмежувати можливості для розширення ринку.</p> <p>Застарілі процеси управління. Недостатня автоматизація та сучасні підходи до управління можуть знижувати продуктивність і ефективність внутрішніх процесів.</p>
---	---

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринку збуту. Вихід на нові регіональні та міжнародні ринки може збільшити обсяги продажів і диверсифікувати ризики. 2. Інвестиції в нові технології. Впровадження сучасних технологій може підвищити продуктивність, зменшити витрати та покращити якість продукції. 3. Зростання попиту на екологічні матеріали. Зростаючий інтерес до сталого розвитку та екологічності відкриває нові можливості для виробництва екологічно чистих продуктів. 4. Диверсифікація послуг. Розширення асортименту послуг (наприклад, надання консалтингових послуг у сфері екології) може залучити нових клієнтів. 5. Співпраця з державними організаціями. Участь у державних програмах та проєктах може забезпечити додаткове фінансування та замовлення. 6. Удосконалення маркетингових стратегій. Активна реклама та використання цифрових каналів можуть підвищити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів. 7. Залучення інвестицій. Пошук інвесторів або партнерів для спільних проєктів може допомогти залучити додаткові ресурси для розвитку. 8. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Інвестування в розвиток кадрів може підвищити ефективність роботи та знизити плинність кадрів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна нестабільність. Війна в Україні та економічна невизначеність можуть призводити до зменшення попиту на продукцію та послуги, а також збільшення витрат. 2. Зростання конкуренції. Поява нових гравців на ринку або активізація існуючих конкурентів може знизити частку ринку та прибутковість підприємства. 3. Вартість сировини. Коливання цін на сировину, енергоносії та інші матеріали можуть суттєво вплинути на собівартість продукції. 4. Регуляторні зміни. Зміни в законодавстві, підвищення екологічних норм або введення нових податків можуть збільшити витрати підприємства. 5. Технічні ризики. Пошкодження обладнання або збої у виробничих процесах можуть призвести до затримок у виконанні замовлень і фінансових втрат. 6. Висока залежність від постачальників. Нестабільність або проблеми у постачанні сировини можуть загрожувати безперервній діяльності підприємства. 7. Плинність кадрів. Втрата ключових фахівців або недостатня кваліфікація нових працівників може знизити ефективність роботи. 8. Зміни у споживчих перевагах. Невміння швидко реагувати на зміни в уподобаннях споживачів може призвести до зниження попиту на продукцію. 9. Вплив соціальних та політичних факторів. Політичні конфлікти, соціальні протести або інші події можуть негативно вплинути на бізнес-середовище.

Джерело: складено автором

Для подолання загроз, виявлених у SWOT-аналізі ПП «Надра-Сервіс», можна запропонувати такі стратегії:

- налагодження співпраці з кількома постачальниками сировини з метою зменшення ризиків, пов'язаних із залежністю від одного постачальника;
- розробка фінансових резервів та планів дій на випадок економічної нестабільності, що дозволить підприємству витримувати фінансові труднощі;
- регулярний аналіз ринкових тенденцій і дій конкурентів для швидкого реагування на зміни та адаптації стратегії;
- інвестування в нові технології та розробка нових продуктів для підвищення конкурентоспроможності та залучення нових клієнтів;
- підтримка тісних зв'язків із регуляторами та регулярний моніторинг законодавчих змін для своєчасної адаптації бізнес-процесів;
- розробка комплексної системи управління ризиками, яка включає ідентифікацію, оцінку та моніторинг потенційних загроз;
- інвестування в навчання та підвищення кваліфікації працівників для зниження ризику плинності кадрів і забезпечення високого рівня професіоналізму;
- розробка ефективних маркетингових стратегій, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду та залучення нових споживачів;
- адаптація цінової стратегії відповідно до змін у попиті та вартості сировини, щоб підтримувати конкурентоспроможність;
- укладення партнерських угод із іншими компаніями або державними організаціями для спільного виконання проектів і розширення можливостей.

Запропоновані стратегії допоможуть ПП «Надра-Сервіс» зміцнити свою позицію на ринку і зменшити вплив загроз, що виникають у бізнес-середовищі.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності бізнес-організації

У 2023 році ПП «Надра-Сервіс» займає 6,3% на ринку добування піску, гравію, глини і каоліну. Основні конкуренти підприємства такі: ПП «Регіон-2001» - 7,2%, ТОВ «Каменярь» - 11,2%, ТОВ «Піщанське» - 15,4%, ТОВ «Дніпровські піски» - 13,4%, ТОВ «Трипільська колота цегла» - 6,8%, ТОВ «ВП «Богуславський гранітний кар'єр» - 12,3%, а решта компаній складає 25,4% ринку (рис. 2.4).

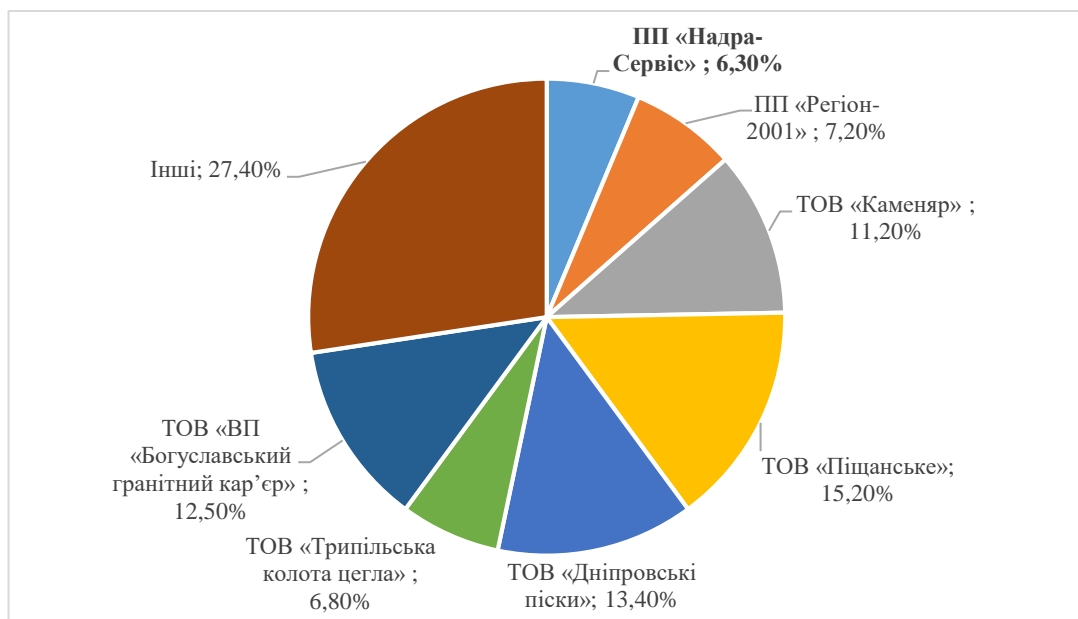


Рисунок 2.4 - Частка ринку ПП «Надра-Сервіс» та його основних конкурентів, станом на 01.09.2024 року

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації [48, 49]

Розрахуємо індекс ринкової концентрації Херфіндаля-Хіршмана (ІНН) використовуючи формулу:

$$IHH = \sum_{i=1}^n (P_i^e)^2, \quad (2.1)$$

де, ІНН – індекс Херфіндаля ($0 < I_x < 10000$);

P_i – частка i -ої організації в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

$$IHH = \sum (6,3^2 + 7,2^2 + 11,2^2 + 15,4^2 + 13,4^2 + 6,8^2 + 12,3^2 + 25,4^2) = 1376,18.$$

Отже, ІНН 1376,8 свідчить про те, що на ринку присутні кілька значних учасників, проте конкуренція все ще залишається на прийнятному рівні. Це може створювати можливості для підприємства «Надра-Сервіс» у плані залучення нових клієнтів і розвитку, але також вимагає активної стратегії для підтримання конкурентоспроможності.

Для більш детального аналізу сильних сторін внутрішнього середовища, критеріїв ринкової привабливості та виявлення проблемних аспектів діяльності ПП «Надра-Сервіс» доцільно використовувати модель GE/McKinsey. Ця багатофакторна модель дозволяє оцінити конкурентні переваги підприємства в стратегічній перспективі, а також рівень привабливості галузі та позицію компанії на ринку. Результати розрахунків для побудови матриці наведені в табл. 2.6. В якості експертів оцінювання факторів конкурентної позиції ПП «Надра-Сервіс» виступали фахівці відділу маркетингу підприємства.

Таблиця 2.6 - Оцінка факторів конкурентної позиції ПП «Надра-Сервіс»

Сильні сторони (вісь X)	Макс. бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)	Макс. бал	Оцінка
1. Партнерські відносини	20	15	1. Попит на продукцію	15	12
2. Гнучкість і швидкість реагування	15	10	2. Платоспроможність цільових споживачів	20	15
3. Знання ринку	15	10	3. Розвиток інформаційних технологій	15	10
4. Рівень обслуговування клієнтів	10	7	4. Темпи зростання ринку	20	15
5. Конкурентоспроможні ціни	20	10	5. Галузева норма прибутку	20	16
6. Логістика	20	15	6. Особливості конкуренції	10	8
Загальна оцінка, балів	100	67	Загальна оцінка, балів	100	76

Джерело: складено автором

Дані вказують на те, що сильні сторони компанії (відносна перевага на ринку) отримали 67 балів, тоді як привабливість ринку складає 76 балів. Це свідчить про середній рівень конкурентних переваг при високій привабливості ринку. Відповідно до застосованої методики, ПП «Надра-Сервіс» потрапило в сектор №2 «Переможець/вибіркове інвестування у розвиток», що вказує на зону зростаючого бізнесу (рис. 2.5).

Матриця показує, що компанія не займає лідируючих позицій на ринку,

незважаючи на високу привабливість галузі, оскільки її конкурентоспроможність є середньою. У зв'язку з цим, ПП «Надра-Сервіс» має доцільність розглянути перспективну стратегію, яка передбачає спрямування інвестицій на найбільш привабливі сегменти бізнесу. Це дозволить зміцнити сильні сторони підприємства та зменшити вплив проблемних аспектів.

Рівень привабливості галузі	100	(1) «Переможець/інвестування, збереження сильних сторін»	(2) «Переможець/вибіркове інвестування» ПП «Надра-Сервіс»	(-?+) «Сумнівний бізнес/пошук шляхів подолання слабкостей, вихід із бізнесу»
	67	(3) «Переможець/зростання прибутковості»	«Середній бізнес/захист існуючих позицій»	(1) «Переможений/пошук безризикових напрямів, мін.інвестицій»
	33	«Генератор прибутку/захист сильних сторін»	(2) «Переможений/отримання доходів і скорочення діяльності»	(3) «Переможений/пошук вихід з бізнесу»
	0			

Відносна перевага на ринку(рівень конкурентоспроможності)

Рисунок 2.5 - Матриця «Привабливість галузі / Конкурентна позиція» для ПП «Надра-Сервіс»

Джерело: власні дослідження з використанням методики GE/McKinsey [22].

Здійснимо порівняння конкурентних переваг ПП «Надра-Сервіс» із основними конкурентами, використовуючи методику ключових факторів успіху (КФУ). Для цього ми провели анкетування через соціальні мережі, що є ефективним методом збору достовірних даних про ставлення споживачів до компанії. У дослідженні взяли участь 120 респондентів, а опитування відбулося у вересні 2024 року. Порівняння базується на таких критеріях, як асортимент продукції, ціни, інноваційність технологій, якість обслуговування, кваліфікація персоналу та реклама з маркетингом.

Оцінка конкурентних переваг ПП «Надра-Сервіс» і його основних конкурентів представлена в таблиці 2.7.

Зважений рейтинг конкурентоспроможності ПП «Надра-Сервіс» становить 3,55 балів, тобто знаходиться на 3 місці з чотирьох виділених конкурентів, випереджаючи ТОВ «Регіон-2021».

Таблиця 2.7 - Оцінка конкурентних переваг ПП «Надра-Сервіс» і його основних конкурентів

Показники конкурентоспроможності	Вага фактору	ПП «Надра-Сервіс»		ТОВ «Каменярь»		ТОВ «Трипільська колота цегла»		ПП «Регіон-2001»	
		Рai	Кbi	Рai	Кbi	Рai	Кbi	Рai	Кbi
1. Рівень цін	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8	3	0,6
2. Якість обслуговування	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6	4	0,6
3. Асортимент продукції	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8	4	0,8
4. Інноваційність технологій	0,1	3	0,3	4	0,4	5	0,5	3	0,3
5. Кваліфікація персоналу	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
6. Маркетинг і реклама	0,25	2	0,5	4	1	4	1	3	0,75
Всього	1	22	3,55	27	4,55	25	4,1	21	3,45

Примітка: Рai – оцінка фактору, бали; Кbi – зважена оцінка

Джерело: складено автором

Для наочності результатів наведемо дані табл.2.7 на рис.2.6.

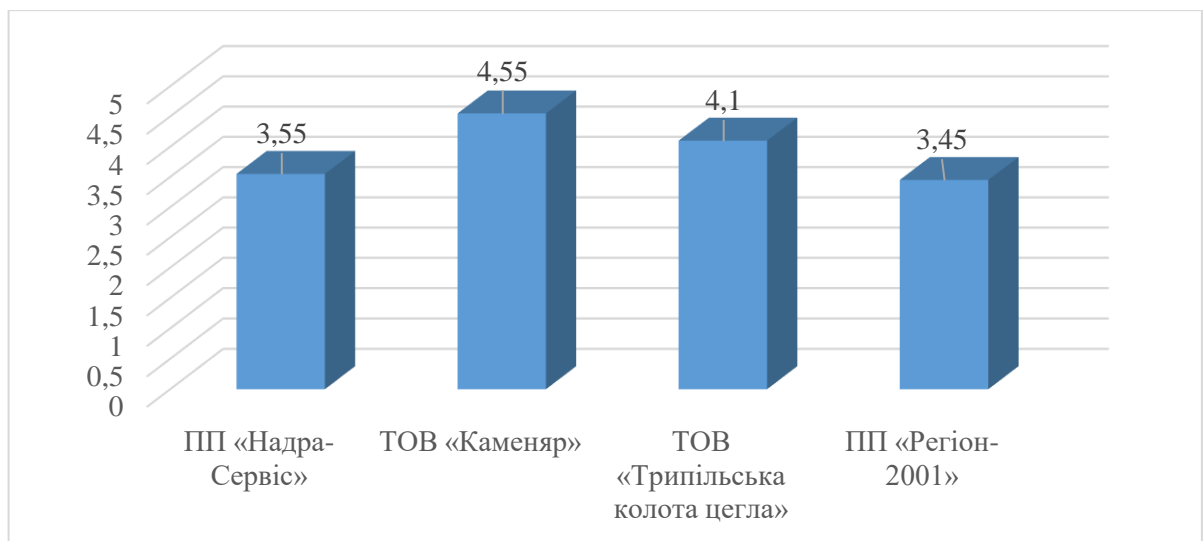


Рисунок 2.6 - Оцінка конкурентоспроможності ПП «Надра-Сервіс» та його основних конкурентів

Джерело: складено автором на основі інформації табл. 2.7

За результатами аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис.2.7).

За результатами проведеної оцінки факторів, які впливають на конкурентні позиції ПП «Надра-Сервіс» та його основних конкурентів, можна зробити наступні висновки:

- низькі ціни на продукцію підвищують конкурентоспроможність ПП «Надра-Сервіс» і ТОВ «Каменярь», але виявляються слабкою стороною для ТОВ «Регіон-2021»;
- високий рівень обслуговування характерний для ПП «Надра-Сервіс» та ТОВ «Трипільська колота цегла», тоді як ТОВ «Регіон-2021» має низькі показники в цьому аспекті;
- ПП «Надра-Сервіс» не демонструє значної інноваційності технологій, в той час як ТОВ «Трипільська колота цегла» та ТОВ «Каменярь» показують вищий рівень інновацій;

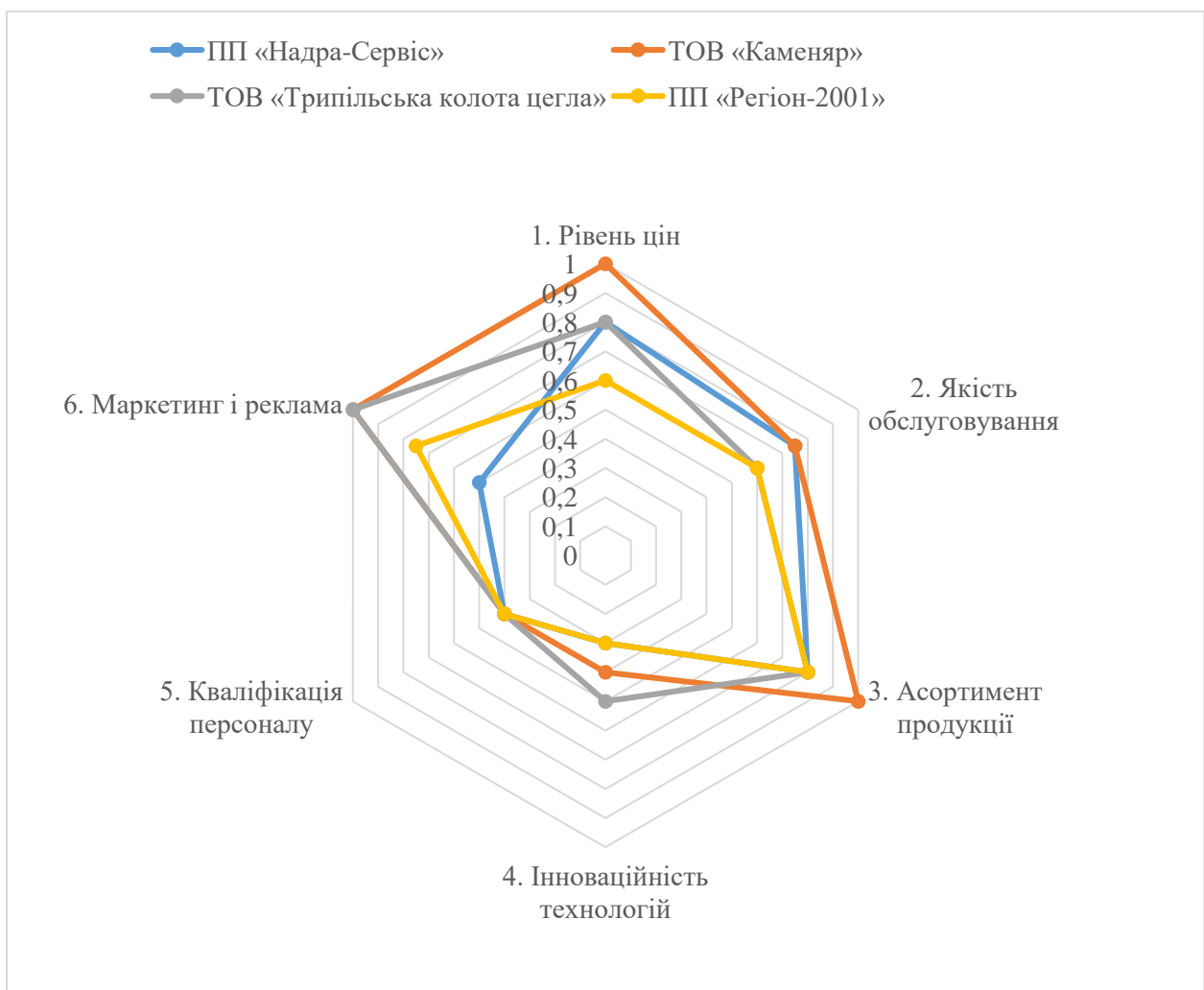


Рисунок 2.7 - Багатокутник конкурентоспроможності ПП «Надра-Сервіс» і його основних конкурентів

Джерело: складено на основі даних табл.2.7

- асортимент продукції є конкурентною перевагою як для ПП «Надра-

Сервіс», так і для ТОВ «Каменяр»;

– кваліфікація персоналу отримала позитивні оцінки в ТОВ «Каменяр», ПП «Надра-Сервіс» та ТОВ «Трипільська колота цегла»;

– реклама та маркетинг добре реалізовані в ТОВ «Каменяр» та ТОВ «Трипільська колота цегла», в той час як для ПП «Надра-Сервіс» це є слабкою стороною.

Аналіз багатокутника конкурентоспроможності показав, що ПП «Надра-Сервіс» має кілька сильних сторін, які позитивно впливають на його ринкові позиції. Серед основних переваг – низькі ціни на продукцію та різноманітний асортимент, що робить підприємство привабливим для споживачів. Проте також були виявлені слабкі сторони, зокрема недостатня увага до реклами та маркетингових стратегій, що може стримувати зростання конкурентоспроможності в умовах посиленої конкуренції. Загалом, результати свідчать про необхідність акцентувати увагу на підвищенні інноваційності та активності в маркетингу для покращення конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «НАДРА-СЕРВІС» ТА ЇХ УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

3.1 Напрями забезпечення конкурентоспроможності ПП «НАДРА-СЕРВІС»

Сьогоднішні ринкові умови вимагають від підприємств гнучкості та адаптивності до постійно змінюваних потреб споживачів. ПП «Надра-Сервіс», спеціалізуючись на добуванні піску, гравію, глини і каоліну, стикається з численними викликами, пов'язаними з підвищенням конкурентоспроможності. В умовах жорсткої конкуренції важливо не лише зберігати стабільність, але й активно розвивати нові стратегії та канали збуту, щоб задовольнити потреби клієнтів і зміцнити свої позиції на ринку.

Запропоновані напрями щодо посилення конкурентоспроможності ПП «Надра-Сервіс» наведено в табл.3.1.

Таблиця 3.1 - Запропоновані напрями посилення конкурентоспроможності ПП «Надра-Сервіс»

Заходи	Термін проведення	Кошторисні витрати, тис.грн	Відповідальна особа	Очікувані результати
1	2	3	4	5
Розробити маркетингову програму, яка включатиме активну рекламу в соціальних мережах та на онлайн-платформах	1 кв.2025 р.	125,5	Відділ продажу, відділ постачання, відділ маркетингу	Залучення нових клієнтів, підвищення впізнаваності бренду
Проводити маркетингові дослідження для виявлення потреб і вподобань клієнтів	Протягом року	56,9	Відділ продажу, відділ маркетингу	Поліпшення продуктового асортименту, орієнтація на потреби ринку
Встановлення та розвиток стратегічних партнерств з іншими компаніями, постачальниками та науковими установами	Протягом року	-	Відділ продажу, відділ маркетингу	Розширення мережі партнерств, зміцнення позицій на ринку

Продовження таблиці 3.1

Розробити програму лояльності, яка надаватиме бонуси, знижки або інші переваги для постійних клієнтів	4 кв.2024 р.	-		Залучення та утримання постійних клієнтів, підвищення лояльності
Розвиток нових каналів збуту продукції	1 кв.2025 р.	25,6		Розширення ринків збуту, збільшення обсягів продажу
Організувати тренінги для працівників, для підвищення рівня обслуговування клієнтів	Протягом року	58,7	Відділ кадрів	Підвищення якості обслуговування, задоволеність клієнтів
Всього		266,7		

Джерело: складено автором

Розглянемо більш детально запропоновані напрямки.

В першу чергу, для посилення конкурентоспроможності ПП «Надра-Сервіс» необхідно розробити маркетингову програму, яка зосередиться на активній рекламі в соціальних мережах та онлайн-платформах. Актуальні рекламні кампанії допоможуть представити продукцію компанії широкій аудиторії та залучити потенційних покупців.

Пропонована маркетингова програма для ПП «Надра-Сервіс» наведена в табл.3.2.

Таблиця 3.2 - Пропонована маркетингова програма для ПП «Надра-Сервіс»

Елементи маркетингової програми	Пропоновані заходи	Очікуваний ефект
Активна реклама в соціальних мережах	Створення профілів у Facebook, Instagram та LinkedIn; регулярні пости про продукцію та послуги.	Збільшення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів.
Використання онлайн-платформ	Реєстрація на платформах для продажу будівельних матеріалів, таких як Prom.ua, OLX.	Розширення каналу збуту, доступ до цільової аудиторії.
Контент-маркетинг	Публікація статей і блогів про використання добутих матеріалів, поради для будівельників.	Підвищення експертності компанії, залучення трафіку на сайт.
Email-маркетинг	Розробка регулярних інформаційних розсилок з новинами, акціями та спеціальними пропозиціями.	Збереження зв'язку з клієнтами, підвищення повторних покупок.

Продовження таблиці 3.2

Організація вебінарів	Проведення онлайн-семінарів про переваги використання специфічних матеріалів.	Залучення нових клієнтів, підвищення лояльності існуючих клієнтів.
Участь у галузевих виставках	Презентація продукції на будівельних та добувних виставках.	Налагодження ділових контактів, підвищення обізнаності про компанію.

Джерело: складено автором

Впровадження запропонованих заходів дозволить досягти кількох важливих цілей. По-перше, очікується збільшення обсягу продажів, оскільки активна реклама та нові канали збуту сприятимуть залученню більшої кількості клієнтів і, відповідно, реалізації продукції. По-друге, підвищиться впізнаваність бренду, адже контент-маркетинг і реклама в соціальних мережах допоможуть зробити компанію більш відомою серед цільової аудиторії. Крім того, важливим аспектом буде підвищення рівня лояльності клієнтів. Програма лояльності та email-маркетинг сприятимуть створенню міцних відносин з постійними покупцями, заохочуючи їх до повторних покупок. Завдяки зворотному зв'язку через соціальні мережі та email-розсилки компанія зможе краще розуміти потреби клієнтів і швидше реагувати на їх запити, що призведе до оптимізації обслуговування. Також впровадження нових технологій і інструментів у маркетингових кампаніях сприятиме розвитку інноваційності. Це допоможе компанії залишатися конкурентоспроможною та впроваджувати нові ідеї.

В цілому, комплексне впровадження зазначених заходів зміцнить позиції ПП «Надра-Сервіс» на ринку, збільшить його частку та покращить фінансові показники, що сприятиме загальному розвитку компанії та підвищенню її успішності в добувній промисловості.

Щодо вивчення запитів, реакцій і переваг покупців ПП «Надра-Сервіс» можна запропонувати наступні інструменти маркетингових досліджень:

- проведення опитувань серед існуючих і потенційних клієнтів, що дозволить зібрати інформацію про їхні потреби, уподобання та рівень задоволеності продукцією;
- організація зустрічей з представниками цільової аудиторії для

обговорення їхніх вражень від продуктів, що допоможе виявити ключові фактори, які впливають на вибір;

- аналіз покупки продукції, що дозволить виявити найбільш популярні товари і споживчі тенденції;

- збір та аналіз відгуків і коментарів у соціальних мережах і на спеціалізованих форумах, що допоможе виявити сильні і слабкі сторони продукції;

- вивчення пропозицій конкурентів у галузі, що дозволить зрозуміти, які особливості і переваги продукції привертають увагу споживачів;

- проведення широкомасштабних досліджень, що включають аналіз тенденцій і прогнози в добувній галузі, а також оцінку попиту на певні види продукції;

- глибокі інтерв'ю з великими споживачами або партнерами, які можуть надати цінні інсайти щодо їхніх потреб і очікувань.

Використання цих інструментів дозволить ПП «Надра-Сервіс» краще зрозуміти потреби своїх покупців і адаптувати свою стратегію для задоволення цих потреб.

Ще одним важливим заходом для посилення конкурентоспроможності ПП «Надра-Сервіс» є встановлення та розвиток стратегічних партнерств з іншими компаніями, постачальниками та науковими установами. Це дозволить компанії створити ефективніший ланцюг постачання, знизити витрати на матеріали та послуги, а також покращити якість продукції.

Співпраця з постачальниками може призвести до отримання вигідніших умов закупівлі, що дозволить зменшити собівартість продукції. Партнерство з науковими установами відкриє можливості для впровадження новітніх технологій і інновацій, що в свою чергу покращить продуктивність і конкурентоспроможність.

Крім того, стратегічні альянси з іншими компаніями в галузі можуть допомогти у спільних маркетингових кампаніях, обміні досвідом і ресурсами. Це створить можливості для спільних проектів, що дозволить значно розширити

асортимент продукції та послуг.

Загалом, розвиток стратегічних партнерств сприятиме підвищенню адаптивності компанії до змін на ринку, зміцненню її позицій і забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах бізнесу важливо адаптуватися до змінюваних ринкових умов і споживчих звичок. Розширення каналів збуту може суттєво підвищити конкурентоспроможність ПП «Надра-Сервіс». Пропонуються наступні напрямки для реалізації, що наведені у табл.3.3.

Установлення прямих контрактів з будівельними компаніями та підприємствами, які потребують сировини, дозволить значно знизити витрати на посередників ПП «Надра-Сервіс». Це також забезпечить стабільні замовлення, адже прямі відносини з клієнтами сприяють лояльності. В результаті ПП «Надра-Сервіс» зможе краще планувати виробництво і управлінські процеси, реагуючи на потреби ринку.

Таблиця 3.3 - Пропоновані нові канали збуту для ПП «Надра-Сервіс»

Канал збуту	Опис	Переваги
Прямі продажі будівельним компаніям	Установлення прямих контрактів з будівельними компаніями та підприємствами, що потребують сировини.	Зниження витрат на посередників, стабільні замовлення, лояльність клієнтів.
Спеціалізовані онлайн-майданчики	Використання платформ, що спеціалізуються на будівельних матеріалах для продажу сировини.	Доступ до цільової аудиторії, зручність замовлення, можливість порівняння цін.
Участь у будівельних виставках	Презентація продукції на виставках, пов'язаних із будівництвом і добувною промисловістю.	Залучення нових клієнтів, налагодження контактів, демонстрація якості продукції.
Дистрибуція через роздрібні мережі	Співпраця з великими мережами, які продають будівельні матеріали, для реалізації продукції.	Розширення охоплення ринку, підвищення впізнаваності бренду, зменшення витрат на рекламу.
Логістичні послуги	Запропонування послуг доставки сировини для клієнтів, що спрощує процес закупівлі.	Підвищення зручності для клієнтів, збільшення обсягу продажів, конкурентні переваги.

Джерело: складено автором

Використання платформ, що спеціалізуються на будівельних матеріалах, для продажу сировини надасть змогу ПП «Надра-Сервіс» отримати доступ до

цільової аудиторії. Такі майданчики пропонують зручність замовлення, можливість порівняння цін та характеристик товарів. Це також дозволить ПП «Надра-Сервіс» розширити свій ринок і залучити нових клієнтів, які шукають конкретні продукти онлайн.

Презентація продукції ПП «Надра-Сервіс» на виставках, пов'язаних із будівництвом і добувною промисловістю, надасть можливість залучити нових клієнтів і налагодити ділові контакти. Виставки дозволяють демонструвати якість продукції безпосередньо потенційним покупцям і партнерам. Це не лише підвищує впізнаваність бренду, а й дає змогу дізнатися про нові тенденції та потреби ринку.

Співпраця з великими мережами, які продають будівельні матеріали, дозволить ПП «Надра-Сервіс» розширити охоплення ринку. Це також підвищує впізнаваність бренду, оскільки продукція буде доступною в популярних магазинах. Крім того, завдяки такій дистрибуції компанія зможе зменшити витрати на рекламу, оскільки роздрібні мережі вже мають своїх постійних клієнтів.

Запропонування послуг доставки сировини для клієнтів ПП «Надра-Сервіс» робить процес закупівлі більш зручним. Це не лише підвищує рівень обслуговування, а й може збільшити обсяг продажів, оскільки клієнти оцінять можливість швидкого та зручного отримання замовлень. Конкурентні переваги, які надають такі послуги, також можуть допомогти утримати клієнтів ПП «Надра-Сервіс» у довгостроковій перспективі.

Ще одним пропонованим заходом щодо посилення конкурентоспроможності ПП «Надра-Сервіс» є розробка програми лояльності. Така програма покликана заохочувати постійних клієнтів і стимулювати їх до повторних покупок, що, у свою чергу, сприяє збільшенню обсягу продажів. Програма лояльності може включати різні елементи, такі як накопичувальні знижки, бонуси за обсяги закупівель, спеціальні акції для постійних клієнтів або ексклюзивні пропозиції. Наприклад, після певної кількості покупок клієнт може отримати безкоштовну доставку або знижку на наступне замовлення. Крім того,

важливо забезпечити простоту участі в програмі, щоб клієнти могли легко реєструватися та отримувати свої винагороди. Залучення клієнтів до програми через соціальні мережі чи електронну пошту також може допомогти підтримувати зв'язок та інформувати їх про новини, акції та спеціальні пропозиції. Пропонована програма лояльності для ПП «Надра-Сервіс» наведена в табл.3.4.

Таблиця 3.4 - Пропонована програма лояльності для ПП «Надра-Сервіс»

Елемент програми	Опис	Очікуваний ефект
1	2	3
Накопичувальні знижки	Клієнти отримують знижки на наступні покупки залежно від обсягу замовлень.	Збільшення повторних покупок та лояльності.
Бонуси за обсяги закупівель	Надаються додаткові бонуси або знижки при досягненні певного обсягу замовлення.	Стимулювання великих замовлень.
Спеціальні акції для постійних клієнтів	Регулярні акції з ексклюзивними пропозиціями для учасників програми.	Підвищення зацікавленості та залученості клієнтів.
Безкоштовна доставка	Клієнти, які беруть участь у програмі, отримують безкоштовну доставку при замовленні від певної суми.	Підвищення зручності для клієнтів.
Персоналізовані пропозиції	Надання спеціальних пропозицій та знижок на основі попередніх покупок.	Збільшення продажів через цільові пропозиції.

Джерело: складено автором

Програма лояльності не лише підвищить задоволеність клієнтів, але й зміцнить їхню прихильність до бренду, що в кінцевому підсумку може позитивно вплинути на фінансові результати ПП «Надра-Сервіс».

Навчання персоналу є критично важливим для покращення рівня обслуговування та підвищення конкурентоспроможності ПП «Надра-Сервіс». Добре підготовлені працівники здатні ефективно взаємодіяти з клієнтами, розуміти їхні потреби та пропонувати оптимальні рішення, що значно покращує загальне враження від компанії. Процес навчання може включати тренінги з комунікаційних навичок, знання про продукцію, а також управління запитам та скаргами клієнтів. Важливим є також навчання щодо етики бізнесу та створення позитивної атмосфери спілкування. Завдяки цим заходам працівники зможуть не лише підвищити якість обслуговування, але й ефективно впливати на

формування довіри та лояльності клієнтів. Крім того, регулярне навчання та підвищення кваліфікації персоналу допомагають створити мотивовану команду, яка прагне досягти високих результатів і забезпечити успіх підприємства на ринку. Пропозиції щодо для навчання працівників ПП «Надра-Сервіс» наведено в табл.3.5.

Таблиця 3.5 - Пропозиції щодо для навчання працівників ПП «Надра-Сервіс»

Пропозиція навчання 1	Опис 2	Очікуваний результат 3
Тренінги з обслуговування клієнтів	Навчання навичкам ефективної комунікації та взаємодії з клієнтами.	Підвищення рівня задоволеності клієнтів.
Знання про продукцію	Поглиблене ознайомлення з характеристиками та перевагами продукції.	Поліпшення консультування клієнтів.
Управління запитам та скаргами клієнтів	Тренінги з вирішення конфліктів і управління незадоволеністю клієнтів.	Зниження кількості скарг та підвищення лояльності.
Навички продажу	Розвиток технік активного продажу та вміння вести переговори.	Збільшення обсягів продажів.
Командна робота та співпраця	Тренінги, спрямовані на покращення взаємодії між співробітниками.	Підвищення ефективності командної роботи.
Технічні знання про обладнання	Ознайомлення з технологіями добування сировини та використанням обладнання.	Збільшення продуктивності працівників.
Курси з управління проектами	Навчання методам планування та контролю проектів.	Покращення управлінських навичок.

Джерело: складено автором

Інвестиції в навчання персоналу можуть суттєво сприяти довгостроковій стратегії розвитку ПП «Надра-Сервіс».

Отже, згідно з запропонованими напрямками посилення конкурентоспроможності ПП «Надра-Сервіс», ключовими заходами є розробка маркетингової програми з активною рекламою у соцмережах, проведення маркетингових досліджень, встановлення стратегічних партнерств, розробка програми лояльності та розвиток нових каналів збуту. Зокрема, маркетингова програма передбачає активну рекламу, контент-маркетинг, email-маркетинг та участь у галузевих виставках.

Запропоновані нові канали збуту для ПП «Надра-Сервіс» включають прямі продажі, спеціалізовані онлайн-майданчики, дистрибуцію через роздрібні мережі та логістичні послуги. Це дозволить знизити витрати, підвищити

впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів.

Розробка програми лояльності для ПП «Надра-Сервіс» стимулюватиме повторні покупки, тоді як навчання персоналу забезпечить покращення обслуговування клієнтів та підвищення лояльності.

У підсумку, комплексне впровадження зазначених заходів зміцнить позиції ПП «Надра-Сервіс» на ринку, покращить фінансові показники та сприятиме загальному розвитку компанії у добувній промисловості.

3.2 Оцінка впливу результатів реалізації пропозицій на рівень конкурентоспроможності та ефективності організації

Посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку є процесом, що вимагає значного часу та систематичних зусиль. Оцінка ефективності запропонованих заходів для ПП «Надра-Сервіс» стане можливою лише з часом, оскільки справжні результати та їхній вплив можуть стати очевидними тільки після певного періоду. Темп досягнення конкретних результатів залежатиме від швидкості та ефективності впровадження запланованих ініціатив. Чим швидше буде реалізовано ці заходи, тим швидше компанія зможе отримати позитивні результати.

Наразі війна в Україні, яка є безпрецедентною в сучасній європейській історії, ускладнює можливість проведення аналогій або оцінки ймовірного впливу запропонованих заходів у таких умовах. Можна лише спробувати зробити прогнози щодо успішності реалізації заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ПП «Надра-Сервіс».

Прогнозується, що реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству значно збільшити обсяги реалізації продукції, що, в свою чергу, призведе до отримання додаткового прибутку. Це також може сприяти укріпленню позицій компанії на ринку, поліпшенню її фінансової стабільності та

зростанню довіри з боку клієнтів. Короткострокові та довгострокові результати впровадження цих заходів можуть позитивно вплинути на загальний розвиток компанії, дозволяючи їй адаптуватися до мінливих умов ринку та забезпечувати стійке зростання, незважаючи на виклики, що постають перед країною.

Використовуючи метод стандартного розподілу ймовірностей, оцінено можливі результати, враховуючи різні сценарії та ймовірності їх виникнення. Для цього застосовуємо формулу::

$$OP = \frac{O+4*P+\Pi}{6}, \quad (3.1)$$

де O - оптимістичний прогноз;

P - реалістичний прогноз;

Π - песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних обсягів реалізації продукції на проектний рік на ПП «Надра-Сервіс» було опитано провідних фахівців планово-економічного відділу та бухгалтерії підприємства та отримано такі результати (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	650	700	800	900	1000	1100	1200

Джерело: розроблено автором на основі експертного опитування

Для перевірки надійності та типовості прогнозу важливо визначити середнє квадратичне відхилення (σ), яке покаже, наскільки різняться думки окремих експертів від середнього значення (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Розсіювання думок окремих експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	650	700	800	900	1000	1100	1200	
Осер	907							
Відхилення $\Delta O = (O_i - \text{Осер})$	257	207	107	7	-93	-193	-293	
ΔO^2	66049	42849	11449	49	8649	37249	85849	252143

$$a = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

$$a = \sqrt{\frac{252143}{7}} = 189,8.$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$w = \frac{a}{\sigma_{\text{сер}}} * 100\% = \frac{189,8}{907} * 100 = 20,9\% \quad (3.3)$$

Таким чином, оскільки значення w менше 33%, це свідчить про низький рівень різноманітності думок експертів, що дозволяє припустити однорідність їхніх оцінок. Це підтверджує можливість використання отриманих експертних даних для подальших розрахунків.

За найбільш вірогідний обсяг продаж приймаємо.

Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	650	700	800	900	1000	1100	1200
---------------------------------------	-----	-----	-----	------------	------	------	------

За оптимістичним прогнозом (О) обсяг реалізації становитиме 1200 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 650 тис. грн.

Розрахуємо очікуване значення обсягу збуту за формулою (3.1):

$$OP = \frac{O+4*P+П}{6} = \frac{1200+4*900+650}{6} = 908 \text{ тис. грн.}$$

Отже, в результаті впровадження запропонованих заходів щодо посилення конкурентоспроможності ПП «Надра-Сервіс» прогнозується зростання чистого доходу підприємства на 908 тис.грн.

Припустимо, що рівень інших виплат з прибутку, інших доходів, а також результатів за інвестиційною та фінансовою діяльністю ПП «Надра-Сервіс» залишаться на рівні 2023 року, інші операційні витрати підприємства зростуть на 266,7 тис.грн.(див.табл.3.1). Поведемо розрахунок чистого фінансового результату підприємства за реалістичним прогноз експертів в таблиці 3.8.

Отже, згідно з таблицею 3.8, очікується, що чистий прибуток ПП «Надра-Сервіс» у прогнозному періоді складе 232,5 тис. грн., що на 20,7 тис. грн., або на 9,77% більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про позитивну динаміку фінансових

результатів діяльності підприємства. Ця позитивна тенденція має також позитивний вплив на показники рентабельності. Розрахунок показників економічної ефективності підтвердив, що запропоновані рекомендації є економічно обґрунтованими і можуть бути успішно впроваджені на підприємстві ПП «Надра-Сервіс».

Таблиця 3.8 - Розрахунок прогнозного чистого фінансового результату ПП «Надра-Сервіс» при впровадженні запропонованих заходів за реалістичним прогнозом, тис.грн

Показник	2023 (факт)	Прогноз з урахуванням інфляції (9,7%)	Відхилення	
			+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14957,8	16444,3	1486,5	9,94
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11176,9	12267,1	1090,2	9,75
Інші операційні доходи	29,3	32,1	2,8	9,56
Інші операційні витрати	3551,9	3900,7	348,8	9,82
Інші доходи	0	0	0	0
Інші витрати	0	0	0	0
Разом доходи	14987,1	16444,3	1457,2	9,72
Разом витрати	14728,8	16170,1	1441,3	9,79
Фінансовий результат до оподаткування	258,3	283,5	25,2	9,76
Податок на прибуток	46,5	51	4,5	9,68
Чистий прибуток	211,8	232,5	20,70	9,77
Рентабельність продаж,%	1,42	1,43	0,01	-
Рентабельність продукції,%	1,89	1,90	0,01	-

Джерело: складено та розраховано автором

Також з метою оцінки результативності заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ПП «Надра-Сервіс» проведемо порівняльну оцінку конкурентоспроможності підприємства до та після реалізації запропонованих заходів (табл.3.9).

Таблиця 3.9 - Порівняльний аналіз рівня конкурентоспроможності ПП «Надра-Сервіс» до та після реалізації запропонованих заходів

Показники конкурентоспроможності	До впровадження заходів		Після впровадження заходів	
	Paі	Kbi	Paі	Kbi
1. Рівень цін	4	0,8	5	1

Продовження таблиці 3.9

2. Якість обслуговування	5	0,75	5	0,75
3. Асортимент продукції	4	0,8	4	0,8
4. Інноваційність технологій	3	0,3	4	0,4
5. Мотивація персоналу	4	0,4	5	0,5
6. Маркетинг і реклама	2	0,5	4	1
Всього	22	3,55	27	4,45

Джерело: складено автором

За результатами аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис.3.1).

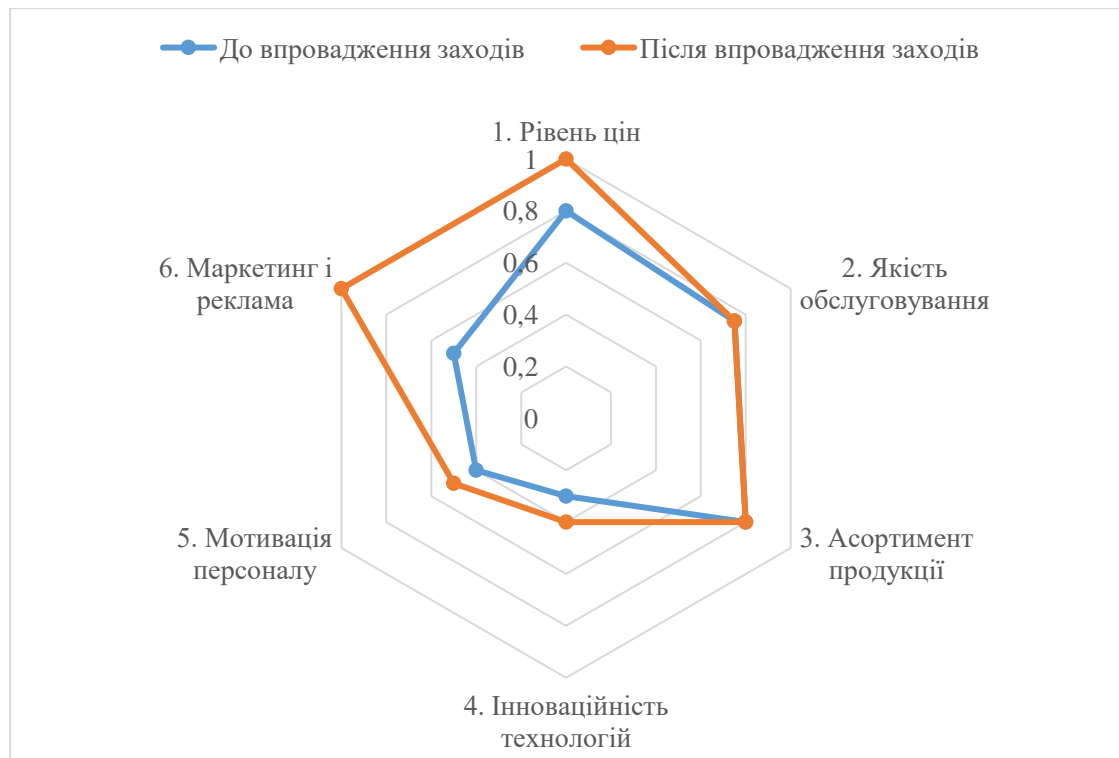


Рисунок 3.1 - Багатокутник конкурентоспроможності ПП «Надра-Сервіс» до та після реалізації запропонованих заходів

Джерело: складено автором на основі інформації табл. 3.9

Отже, загальний показник конкурентоспроможності ПП «Надра-Сервіс» зріс з 22 до 27 після впровадження запропонованих заходів, що свідчить про позитивні зміни в усіх ключових аспектах. Зокрема, найбільш суттєві покращення спостерігаються в сферах рівня цін, інноваційності технологій, кваліфікація персоналу та маркетингу. Це вказує на те, що реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству укріпити свої позиції на ринку і підвищити свою конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації на основі узагальнення теоретичних підходів та діагностики її конкурентної позиції дозволило зробити наступні висновки та пропозиції:

1) конкуренція - це складний економічний процес, що характеризується взаємодією і боротьбою між підприємствами на ринку. Вона включає наявність великої кількості незалежних покупців та продавців, які мають можливість вільно входити на ринок і виходити з нього. Конкуренція є стимулом для компаній покращувати якість продукції, знижувати ціни та адаптувати свої пропозиції до потреб споживачів. Конкурентоспроможність підприємства - це здатність компанії ефективно змагатися на ринку, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати високу якість продукції чи послуг у порівнянні з конкурентами.

2) проаналізувавши різноманітні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств, можна стверджувати, що жоден з них не є досконалим з усіх можливих аспектів. Виявлені методи часто не відповідають специфічним потребам українських компаній, оскільки проблема вибору універсального показника та відповідних факторів, що визначають рівень конкурентоспроможності, залишається відкритою. Вибір конкретного методу або їх комбінації є індивідуальним для кожного підприємства та залежить від поставлених завдань, рівня ухвалення рішень і характеристик конкурентного середовища.

3) процес формування конкурентоспроможності є багатоступеневим і циклічним, що вимагає гнучкості та готовності до змін. Сучасні тренди, такі як цифрова трансформація, інноваційний підхід, клієнтоорієнтованість, екологічна свідомість та впровадження систем управління якістю, стають важливими чинниками успіху.

4) ПП «Надра-Сервіс» активно працює на ринку добувної промисловості України з 2006 року. Воно є юридичною особою приватної форми власності. У 2023 році ПП «Надра-Сервіс» демонструє позитивні тенденції в зростанні активів і доходів, але водночас стикається зі значними проблемами в управлінні витратами, що негативно вплинуло на прибутковість. Зменшення рентабельності вказує на потребу в оптимізації витрат та покращенні управлінських практик. У світлі військових дій та економічної нестабільності, підприємству слід зосередитися на адаптації до нових умов та пошуку шляхів для підвищення ефективності.

5) згідно з проведеним аналізом, політичні фактори мають найбільший вплив на діяльність ПП «Надра-Сервіс». Особливо це стосується нападу РФ на Україну, що створює значні ризики для бізнесу, зокрема в умовах нестабільності та непередбачуваності ринку. Економічні фактори, такі як інфляція, валютні курси та витрати на енергію, транспорт, сировину, оренду та комплектуючі, мають важливе значення для ефективного управління витратами та прибутковістю підприємства. Регулярний моніторинг і аналіз цих показників є необхідними, оскільки вони можуть суттєво впливати на фінансову стабільність і конкурентоспроможність компанії. Соціальні фактори також відіграють ключову роль у успіху бізнесу. Вимоги до якості продукції, рівень обслуговування та уподобання споживачів визначають конкурентоспроможність компанії на ринку. Дотримання стандартів безпеки та етичних норм у виробництві є критично важливими для підтримання довіри споживачів і уникнення можливих ризиків. Технологічні фактори, такі як доступ до новітніх технологій та рівень інновацій у галузі, можуть істотно вплинути на конкурентні переваги підприємства. Використання передових технологій не лише підвищує продуктивність, але й дозволяє знижувати витрати та розширювати ринки збуту. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню успішності та стійкості компанії в умовах конкуренції.

6) ПП «Надра-Сервіс» має кілька сильних сторін, які позитивно впливають на його ринкові позиції. Серед основних переваг – низькі ціни на

продукцію та різноманітний асортимент, що робить підприємство привабливим для споживачів. Проте також були виявлені слабкі сторони, зокрема недостатня увага до реклами та маркетингових стратегій, що може стримувати зростання конкурентоспроможності в умовах посиленої конкуренції. Загалом, результати свідчать про необхідність акцентувати увагу на підвищенні інноваційності та активності в маркетингу для покращення конкурентних позицій підприємства.

7) запропоновані напрямки посилення конкурентоспроможності ПП «Надра-Сервіс»: розробити маркетингову програму, яка включатиме активну рекламу в соціальних мережах та на онлайн-платформах, проводити маркетингові дослідження для виявлення потреб і вподобань клієнтів, встановлення та розвиток стратегічних партнерств з іншими компаніями, постачальниками та науковими установами, розробити програму лояльності, яка надаватиме бонуси, знижки або інші переваги для постійних клієнтів, розвиток нових каналів збуту продукції, організувати тренінги для працівників, для підвищення рівня обслуговування клієнтів.

8) очікується, що чистий прибуток ПП «Надра-Сервіс» у прогностичному періоді складе 737,7 тис. грн., що на 525,9 тис. грн., або на 248,3% більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів діяльності підприємства. Ця позитивна тенденція має також позитивний вплив на показники рентабельності. Розрахунок показників економічної ефективності підтвердив, що запропоновані рекомендації є економічно обґрунтованими і можуть бути успішно впроваджені на підприємстві ПП «Надра-Сервіс». Загальний показник конкурентоспроможності ПП «Надра-Сервіс» зріс з 22 до 27 після впровадження запропонованих заходів, що свідчить про позитивні зміни в усіх ключових аспектах. Зокрема, найбільш суттєві покращення спостерігаються в сферах рівня цін, інноваційності технологій, кваліфікація персоналу та маркетингу. Це вказує на те, що реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству укріпити свої позиції на ринку і підвищити свою конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.В. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, № 43. 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42
3. Бондаренко С.М., Свірінюк О.В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції.
URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.
4. Бочана І. О. Конкурентоспроможність у системі категорій ринкової економіки. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. Львів. 2020. № 5. С. 75– 80.
5. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34
6. Бугай В. З., Омельченко В. М. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. Київ. 2018. № 1. С. 34-39.
7. Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. - 2020. № 5. С. 24-28.
8. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>.
9. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №1. С. 121-125
10. Василькова Ю. К. Теоретичний базис конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. Дніпро: ПДАБА.

2018. № 129. С. 153-163.

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

12. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2021, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>

13. Гавриш О. А., Дунська А. Р., Жигалкевич Ж. М., Кравченко М. О. Інноваційні засади розвитку промислових підприємств в умовах інтеграції в світовий економічний простір. *Київ: Політехніка*. 2019. 249 с.

14. Гресь-Євреїнова С. В., Іванова В. К. Конкурентні переваги малих підприємств. Тиждень науки – 2021 : матеріали щорічної наук.- пакт. конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів. 19- 23 квітня 2021.р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка». 2021. С. 87-90.

15. Грищенко О. Ф. Використання матричних методів портфельного аналізу для виявлення напрямів розвитку промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск № 3(71). С. 229–237.

16. Дергачова В.В., Мельник В.О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Актуальні проблеми економіки та правління*, 2017. №11. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/102731-D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-217278-1-10-20170529%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/102731-D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-217278-1-10-20170529%20(1).pdf).

17. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>

18. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 8 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>

19. Дудченко А., Прокопенко І. Теоретичні засади конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Наука і техніка сьогодні*.

2022. №6(6). С. 23-31.

20. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*, (156), 2020, С.129-135.

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

22. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23-27.

23. Іванова В. К., Шелеметьєва Т. В. Цифровізація як фактор підвищення конкурентоспроможності. Наука і вища освіта – 2021 : матеріали щорічної ХХІХ міжнародної наукової конференції студентів і молодих учених 10 листопада 2021. Запоріжжя : НУ «Класичний приватний університет». 2021. С. 167-168.

24. Кравчук Б.В., Лазоренко Т.В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2020. Том 6. № 67. С. 167–174.

25. Кривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2019). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6612/5473>

26. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>

27. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: економічні науки. 2019. Вип. 33. С. 112-116.

28. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

29. Матвійчук А. В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із

застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу. *Вісник НАН України*. 2010. № 9. С. 24–46.

30. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2(14). С. 117-120.

31. Офіційний сайт ПП «Надра Сервіс»

32. Пандяк І. Конкурентоспроможність підприємств: ресурси, ризики, стратегія управління. *Вісник Львівського університету*. Сер. Географічна. 2018. № 52. С. 222-231.

33. Пащук Л.В., Свищук І.Л. Вибір конкурентних стратегій на міжнародних ринках одягу. *Економіка та суспільство*, (53). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-71>

34. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.

35. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

36. Романюк І.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств. Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих: Зб. наук. пр. XII Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 20 квітня 2023 р.). Вінниця : ВРР ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.176. С. 305-311.

37. Селезньова Г. О. Формування конкурентного потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 85–90.

38. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>

39. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 211 – 215.

40. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9.

URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf

41. Цибульська Е. І. Конкуренентоспроможність підприємства. Харків, 2018. 320 с.

42. Цьвок Д.Р., Яворська Н.П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск № 5(61). С. 141–147. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/22.pdf

43. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. №10. С. 74-80. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf

44. Шпильова В.О., Кравчик Ю.В., Яценко І.В. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 23 - 30.

45. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*, 2020, (12), с. 135-141.

46. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. №17. 2018. С.402-412.

47. Elbanna S., Al Katheeri B., Colak M. The harder firms practice strategic management, the better they are. *Strategic Change*. 2020. Vol. 291. Iss. 5. P. 561–569.

48. Ernst & Young URL: <http://www.ey.com/UA/uk/Industries/Real-Estate>

49. Pro-Consulting URL: <https://pro-consulting.ua/ua>

50. Tomashuk I. Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *The scientific heritage*. 2020. No 45. P. 23–35.

ДОДАТКИ

Додаток А

Визначення поняття «конкуренція»

Автор	Визначення поняття «конкуренція»
Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г.	«...наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців та продавців та можливість для покупців та продавців вільно входити на ринок і залишати його» [2, с.35]
Бондаренко С.М., Свірінюк О.В.	«...процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби виробників та постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відокремленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту» [3]
Євтушенко Н.О., Гончар Д.К.	«...процес отримання прибутку на вкладений капітал у короткостроковому періоді не нижче заданого або як перевищення над середньостатистичними прибутками у відповідній сфері бізнесу» [20, с.17]
Кравчук Б.В.	«...це здатність компанії в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища випускати товари високої якості за адекватними цінами, максимально передбачувати потреби цільових сегментів, урахувати екологічні наслідки діяльності й гнучко адаптувати всі бізнес-процеси, що становлять конкурентний потенціал організації, до цих умов» [17]
Іванова В. К., Шелеметьєва Т. В.	«...економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення потреб покупців та отримання найбільшого прибутку» [23]
Кравчук Б.В., Лазоренко Т.В.	«...процес пошуку нових позицій, які забезпечать потік споживачів, вже існуючих на цьому ранку, або залучення на ринок абсолютно нових споживачів» [24]
Лупак Р. Л., Васильців Т. Г.	«...це форма взаємного суперництва суб'єктів ринкової економіки, обумовлена суверенним правом кожного їх реалізацію свого економічного потенціалу» [28, с.28]
Селезньова Г. О.	«...наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців, можливість для покупців та продавців вільно виходити на ринок та залишати його» [37, с.85]

Джерело: систематизовано автором на основі [2, 3, 17, 20, 24, 28, 37]

Додаток Б

Класифікація факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Класифікаційна ознака	Вид факторів
Характер	<ul style="list-style-type: none"> – Основні: включають природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення, некваліфіковану та напівкваліфіковану робочу силу, дебетовий капітал; – Розвинені: охоплюють висококваліфікованих спеціалістів, високі технології, сучасну інформаційну інфраструктуру.
Відношення до підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – Зовнішні: це сукупність факторів, що знаходяться поза межами підприємства та впливають на його діяльність; – Внутрішні: чинники, які безпосередньо впливають на функціонування підприємства.
Ступінь спеціалізації	<ul style="list-style-type: none"> – Загальні: чинники, що впливають на всі елементи конкурентного середовища; – Спеціалізовані: фактори, що впливають на декілька складових.
Час впливу	<ul style="list-style-type: none"> – Короткострокові: фактори, які мають швидкий вплив; – Середньострокові: вплив, що проявляється з часом; – Довгострокові: чинники з тривалою дією.
Механізм виникнення	<ul style="list-style-type: none"> – Природні; – Штучно створені.

Додаток В

Фінансова звітність малого підприємства за 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	1 042.30	947.70
первісна вартість	1011	2 474.50	2 597.00
знос	1012	1 432.20	1 649.30
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 042.30	947.70
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2 786.60	3 352.10
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	73.00	79.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	71.30	94.80
у тому числі з податку на прибуток	1136		0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	105.90	25.90
Гроші та їх еквіваленти	1165	304.80	183.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	317.90	314.20
Усього за розділом II	1195	3 659.50	4 049.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	4 701.80	4 996.70

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	800.00	800.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 790.00	2 032.40
Неоплачений капітал	1425	23.40	23.40
Усього за розділом I	1495	2 566.60	2 809.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	220.60	329.60

розрахунками з бюджетом	1620	132.90	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	43.90	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	2.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 781.70	1 855.40
Усього за розділом III	1695	2 135.20	2 187.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	4 701.80	4 996.70

Звіт про фінансові результати за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 957.80	10 800.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11 176.90	7 799.30
Інші операційні доходи	2120	29.30	1 047.30
Інші операційні витрати	2180	3 551.90	3 735.00
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	14 987.10	11 847.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	14 728.80	11 534.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	258.30	313.10
Податок на прибуток	2300	46.50	56.40
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	211.80	256.70

Фінансова звітність малого підприємства за 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	1 039.90	1 042.30
первісна вартість	1011	2 286.60	2 474.50
знос	1012	1 246.70	1 432.20
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 039.90	1 042.30
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2 698.40	2 786.60
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	71.70	73.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	106.10	71.30
у тому числі з податку на прибуток	1136	13.80	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	153.20	105.90
Гроші та їх еквіваленти	1165	34.20	304.80
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	336.60	317.90
Усього за розділом II	1195	3 400.20	3 659.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	4 440.10	4 701.80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	800.00	800.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 527.10	1 790.00
Неоплачений капітал	1425	23.40	23.40
Усього за розділом I	1495	2 303.70	2 566.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	133.10	220.60
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	132.90

у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	43.90
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 003.30	1 781.70
Усього за розділом III	1695	2 136.40	2 135.20
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	4 440.10	4 701.80

Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 800.10	15 843.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 799.30	11 963.70
Інші операційні доходи	2120	1 047.30	0.00
Інші операційні витрати	2180	3 735.00	3 500.20
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	11 847.40	15 843.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	11 534.30	15 463.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	313.10	379.30
Податок на прибуток	2300	56.40	68.30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	256.70	311.00



Звіт подібності

метадані

Заголовок

КРМ на перевірку

Автор

Безпечний Олександр Дмитрович

Науковий керівник / Експерт

Соболєва Тетяна Олександрівна

підрозділ

кафедра менеджменту

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		17
Інтервали		1
Мікропробіли		5
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		87

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

11978

Кількість слів



КЦ

93696

Кількість символів

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Безпечний Олександр Дмитрович

Назва роботи: Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації

Науковий керівник: к.е.н, доцент Соболева Тетяна Олександрівна


Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 14.79%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

11.12.24
(дата)


(підпис)

Соболева Т. О.
(П.І.Б.)

Олександр БЕЗПЕЧНИЙ,

перший (бакалаврський) рівень освіти, 6 рік навчання

освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0009-0007-9075-7718

sanchoss2002@gmail.com

науковий керівник: **Соболєва Т. О.,**

доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Oleksandr BEZPECHNYI,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

TRENDS IN MANAGING THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN MODERN CONDITIONS

Abstract. The rapidly evolving market landscape increases competition, pushing businesses to enhance their management practices. Effective competitiveness management in today's world requires digital transformation, innovation, client-centered approaches, sustainability, and adaptability.

Keywords: management, competitiveness, digital transformation, innovation, flexibility

Актуальність. Сучасний ринок товарів і послуг стрімко змінюється, що створює нові виклики для бізнес-організацій, особливо щодо управління їх конкурентоспроможністю. У зв'язку з глобалізацією, швидким розвитком технологій та зміною споживчої поведінки, традиційні управлінські підходи більше не відповідають сучасним вимогам. Як зазначає Шульга М.О., «традиційні методи управління не завжди ефективно реагують на сучасні виклики, викликані швидкими змінами в технологіях та еволюцією споживчої поведінки» [1, с. 136]. Тому підприємства мають не тільки адаптуватися до нових умов, а й активно впроваджувати інноваційні стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Постановка завдання. Управління конкурентоспроможністю є складним і багатогранним процесом, який охоплює як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу. Основне завдання полягає в тому, щоб розробляти та впроваджувати стратегії, які дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до мінливих ринкових умов, але й створювати стійкі конкурентні переваги. Важливою

складовою управління є постійний моніторинг ринку, інноваційні підходи до роботи з клієнтами та впровадження передових технологій для оптимізації внутрішніх процесів.

Результати дослідження. Конкурентоспроможність організації формується під впливом низки ключових принципів управління. До них належать: єдність теорії та практики (ефективна реалізація теоретичних підходів у практичній діяльності), системність в управлінні (усі процеси мають бути інтегрованими та взаємозалежними), наукова обґрунтованість управлінських рішень (рішення базуються на аналізі даних та наукових підходах), а також гнучкість в управлінні (здатність адаптуватися до змін) [2, с. 830].

Одним із важливих сучасних трендів управління є цифрова трансформація, яка передбачає автоматизацію бізнес-процесів, використання великих даних для аналізу ринку та впровадження штучного інтелекту для прогнозування тенденцій. Це дозволяє підвищити ефективність управління, знизити витрати і покращити взаємодію з клієнтами. Завдяки цифровим платформам і мобільним додаткам підприємства отримують можливість краще розуміти споживачів і забезпечувати їх потреби у реальному часі, що сприяє підвищенню лояльності до бренду [3, с. 169]. Важливим є також розвиток корпоративної культури, яка підтримує інновації і сприяє гнучкості у прийнятті управлінських рішень.

Наступним важливим аспектом є інноваційний підхід в управлінні, що вимагає постійного пошуку нових рішень, розробки продуктів і сервісів, які відповідають сучасним тенденціям і змінюваним потребам споживачів. Інновації сприяють не лише підвищенню конкурентоспроможності, але й розвитку стартапів і креативних рішень, які дозволяють впроваджувати новаторські технології у процеси бізнесу [4, с. 24].

Ключову роль також відіграє клієнтоорієнтованість. Підприємства, які орієнтуються на створення персоналізованих продуктів і послуг, здатні ефективно реагувати на індивідуальні потреби своїх клієнтів. Це дозволяє підвищувати лояльність споживачів і формувати довготривалі стосунки з ними, що є важливим чинником успіху в умовах жорсткої конкуренції [5].

Екологічна свідомість та стійкість бізнесу також набирають популярності. Компанії, які активно впроваджують екологічні практики, такі як використання відновлюваних ресурсів і зменшення викидів, стають більш привабливими для свідомих споживачів і підвищують свою конкурентоспроможність [5]. Поєднання екологічної відповідальності зі здатністю швидко адаптуватися до змін робить бізнес більш стійким і успішним на довгострокову перспективу.

Гнучкість і адаптивність в управлінні стають ще однією ключовою вимогою. Підприємства, здатні швидко реагувати на зміни ринкових умов, досягатимуть успіху в умовах нестабільності. Це проявляється у впровадженні нових продуктів, коригуванні маркетингових стратегій та адаптації бізнес-моделей до змін на ринку [5].

Окремої уваги заслуговує впровадження систем управління якістю. Дотримання сучасних стандартів сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, покращенню продуктивності і задоволеності клієнтів, що своєю чергою позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства [1, с. 138].

Важливим аспектом також стає розвиток командної роботи та колективної культури в управлінні. У сучасному світі, де інновації є ключовим фактором успіху, здатність колективу працювати злагоджено та ефективно має вирішальне значення.

Висновки. Управління конкурентоспроможністю є динамічним і комплексним процесом, який потребує постійного аналізу, адаптації та впровадження сучасних інноваційних підходів. Використання цифрових технологій, клієнтоорієнтованість, екологічність та гнучкість у прийнятті рішень є ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Сучасні тренди управління, такі як цифрова трансформація, інновації та клієнтоорієнтованість, створюють нові можливості для підприємств, що прагнуть утримати та зміцнити свої позиції на ринку.

REFERENCES

1. Shulha, M. O. Development of directions for improving the competitiveness of the enterprise. *Entrepreneurship and Innovation*, 2020, (12), pp. 135-141.
2. Verbivska, L. V., Suduk, I. V. The strategy of ensuring the competitiveness of the enterprise and the main principles of its formation. *Young Scientist*, 2017, No. 10 (50), pp. 827-833.
3. Ivanova, V. K., Shelemetieva, T. V. Digitalization as a factor in improving competitiveness. *Science and Higher Education – 2021: Proceedings of the Annual XXIX International Scientific Conference of Students and Young Scientists, November 10, 2021*, Zaporizhzhia: NU "Classical Private University", 2021, pp. 167-168.
4. Zos-Kior, M. V., Kalyuzhny, S. O. Improvement of the competitiveness management system of the agricultural enterprise. *Economics and State*, 2020, No. 3, pp. 23-27.
5. Kryvitska, V. V. A systematic approach to enterprise competitiveness management. *Materials of the XLVIII Scientific and Technical Conference of the Faculty of Management and Information Security (2019)*. Available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6612/5473>



KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
NAMED AFTER VADYM HETMAN



Certificate of participation

This is to certify that

Oleksandr BEZPECHNYI

has participated in the
5th International Scientific Student Conference
«MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS»

Certificate #2024/5-02

November 15 , 2024
Kyiv, Ukraine