

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущений до захисту:

зав. кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності

к.е.н., доц.

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«03» січня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 10 від «03» січня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Механізми підвищення конкурентоспроможності підприємства у
сучасних умовах»

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу
магістратури, групи ОКД-22М
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
ОПП «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

_____ Віталій КОПАЧ
Керівник: к.е.н., доц.

_____ Ольга КІРІЧЕНКО
Рецензент: к.е.н., доц. каф. «ФБСС»

_____ Тетяна МЕЛЬНИК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	
1.1. Сутність та зміст управління конкурентоспроможністю у сучасних умовах..	8
1.2. Складові механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств...	16
1.3. Система методів та показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств.....	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Визначення динаміки зміни основних показників діяльності підприємства.....	32
2.2. Комплексний аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».....	42
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності та конкурентних переваг ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».....	50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»	
3.1. Організаційні засади функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».....	56
3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства у стратегічній перспективі.....	63
3.3. Покращення управління трудовим потенціалом як фактор підвищення конкурентоспроможності.....	67
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Тема «Механізми підвищення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах» є надзвичайно **актуальною** в сучасному бізнес-середовищі. З урахуванням постійних змін у економічних, технологічних та соціокультурних сферах, підприємства стикаються з великою кількістю викликів та можливостей, які вимагають адаптації та ефективного управління для забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Одним з ключових механізмів є використання сучасних технологій. Це включає в себе автоматизацію процесів, впровадження інтернету речей, штучний інтелект та інші інноваційні рішення. Підприємства, які успішно впроваджують ці технології, можуть значно підвищити продуктивність, покращити якість продукції та послуг, а також зменшити витрати.

Ще одним важливим механізмом є розвиток людських ресурсів. Сучасне підприємство повинно інвестувати в навчання та розвиток своїх працівників, створюючи команду з високим рівнем кваліфікації та мотивації. Компетентні та залучені співробітники є ключовим ресурсом для конкурентоспроможності.

Важливим аспектом є також гнучкість та агільність управління. Підприємства повинні бути готові до швидких змін у ринкових умовах та реагувати на нові можливості та виклики. Гнучкі стратегії, які дозволяють ефективно адаптуватися до змін, стають ключовим елементом успіху.

Необхідно також враховувати екологічні та соціальні вимоги. Сучасні споживачі все більше звертають увагу на етичні та екологічно чисті підприємства. Такі підприємства мають конкурентну перевагу, оскільки вони відповідають на зростаючий попит на стало сталий бізнес.

Узагальнюючи, підвищення конкурентоспроможності вимагає інтегрованого підходу, який охоплює технологічний прогрес, розвиток людських ресурсів, гнучкість управління та врахування екологічних та соціальних аспектів. Лише за умови вдосконалення цих механізмів підприємства можуть забезпечити свою стійкість та ефективність у сучасних

умовах бізнес-середовища.

Тема дослідження привертає увагу великої кількості науковців і експертів в галузі економіки, менеджменту та стратегічного управління. Відомі фігури, такі як Майкл Портер, Гарі Хемель, Ріта Гангулі, Герберт Майер і Кетрін МакГрегор, досліджують різні аспекти цієї теми та вносять свій вклад у розуміння стратегій, що сприяють конкурентоспроможності підприємств. Їхні дослідження включають аналіз інновацій, стратегічного управління людськими ресурсами та гнучкості в управлінні, як важливих чинників у підвищенні конкурентоспроможності.

Мета дослідження полягає в глибокому аналізі та розкритті механізмів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Дослідження спрямоване на визначення ключових факторів успіху, розкриття оптимальних стратегій адаптації до змін у бізнес-середовищі, розвиток механізмів для підвищення продуктивності та якості продукції, врахування соціальних та екологічних аспектів в управлінні, а також створення гнучких моделей управління для ефективної реакції на виклики ринку. Загальна мета полягає в розробці обґрунтованих рекомендацій, спрямованих на підтримку підприємств у досягненні стійкої конкурентоспроможності в умовах сучасного глобального бізнесу.

Для досягнення поставленої мети дослідження визначено конкретні **завдання**, що передбачають:

- розкриття сутності та змісту управління конкурентоспроможністю у сучасних умовах;
- окреслення складових механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств;
- вивчення методів та показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств;
- оцінювання тенденцій господарської діяльності та рівня конкурентоспроможності підприємства;
- розробку пропозицій щодо впровадження механізмів підвищення конкурентоспроможності в діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є механізми підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах бізнес-середовища. Дослідження спрямоване на вивчення та розкриття стратегій, факторів та інструментів, які дозволяють підприємствам залишатися ефективними та конкурентоспроможними в умовах глобальної економічної динаміки.

Предметом дослідження є конкретні аспекти та механізми, які визначають та впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Дослідження фокусується на аналізі інструментів та стратегій, що сприяють успішності підприємства в конкурентному середовищі, а також на їхній ефективній імплементації.

Практичною платформою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «ГУДЕКС ЕкоСервіс», основна мета якого полягає у розвитку підприємницької діяльності, виробленні продукції та наданні послуг на світовому рівні.

Наукова новизна даного дослідження полягає в систематичному та комплексному аналізі механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Дослідження внесе нові знання в галузі, розкривши специфіку впровадження стратегій, факторів успіху та ефективних практик у контексті конкурентного бізнесу.

Основні аспекти наукової новизни включають:

1. *Комплексний підхід*: Дослідження охоплює різні аспекти управління, стратегічного планування та факторів, які впливають на конкурентоспроможність, що робить його комплексним та забезпечує глибше розуміння проблеми.
2. *Акцент на інноваціях*: Особлива увага приділяється дослідженню інноваційних стратегій та технологій, які впливають на ефективність підприємства та його здатність до адаптації.
3. *Урахування соціальних та екологічних вимог*: Дослідження враховує роль етичного бізнесу, соціальної відповідальності та сталого розвитку в контексті стратегій конкурентоспроможності.

4. *Практична придатність:* Дослідження має практичний підхід, надаючи конкретні рекомендації для підприємств, які можуть використовуватися в реальних умовах бізнесу.

Ці аспекти роблять дослідження новаторським та внесуть важливий вклад у розвиток сучасного розуміння та практик підвищення конкурентоспроможності товариства.

Для реалізації дослідження було використано різноманітні **джерела інформації**, включаючи наукові журнали, академічні книги та публікації, що охоплюють теми стратегічного управління, конкурентоспроможності підприємств та інновацій. Додатково, були використані електронні бази даних, такі як JSTOR, Google Scholar, і ScienceDirect для систематичного аналізу наукових досліджень та статей. Це дозволило забезпечити більш широкий огляд сучасних тенденцій у галузі та знайти актуальні дані для підтримки дослідження.

Загалом, діапазон джерел інформації використаний у дослідженні був ретельно відібраний для забезпечення достовірності, різноманітності та актуальності отриманої інформації.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження було представлено на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», яка проходила 07-08 грудня 2023 року та в опублікованих тезах «Сучасні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств».

Кваліфікаційна робота, яка складається з 83 сторінки, включає в себе вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. У вступі проводиться аналіз актуальності теми, формулюються мета та завдання дослідження. У розділах вирішуються теоретичні аспекти теми, розглядається практичний досвід та представляються результати дослідження. Висновки формулюють основні висновки та обговорюють можливі перспективи. У списку використаних джерел наводяться всі джерела інформації відповідно до стандартів. Додатки можуть містити додатковий матеріал, який доповнює основний зміст роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та зміст управління конкурентоспроможністю у сучасних умовах

Конкуренція виступає як ефективний механізм регулювання ринкових процесів, сприяючи економічній свободі підприємств та стимулюючи їх до підвищення конкурентоспроможності. Рівень конкурентоспроможності підприємства обумовлюється його участю у розвитку економіки, інноваційним процесом, рівнем життя, впливом на світових ринках та економічною стійкістю країни.

Конкурентний стан на ринку визначається різноманіттям факторів, таких як кількість компаній-конкурентів, наявність бар'єрів для вступу на ринок, доступність інформації та ресурсів.

Рівень конкуренції на конкретному ринку можна визначати за допомогою кількості конкурентів, їхньої схожості та обсягу участі. Наприклад, конкуренція вважається більш інтенсивною, коли найбільше підприємство в галузі має меншу частку ринку. Початкові економічні дослідження фокусувались на різниці між ціновою та неціновою конкуренцією, але сучасна економічна теорія враховує межі загальної рівноваги для декількох підприємств-конкурентів.

У сфері конкуренції визначальними факторами є потенційна загроза появи нових учасників ринку, наявність альтернативних товарів, а також ринкова влада покупців та постачальників, разом із внутрішньогалузевою конкуренцією.

Поняття «конкуренція» спочатку увійшло в економічну теорію з повсякденного мовлення і протягом тривалого періоду визначалося як незалежне змагання між людьми. Початково в економічній літературі поняття конкуренції було представлено через призму поведінкового підходу. Конкуренцію розглядали як внутрішню характеристику особистості, що властива кожному

індивіду, і це не могло не впливати на економічну поведінку людей, які прагнуть до змагань [15, с. 233-237].

Думка Адама Сміта здобула величезну популярність, особливо через його працю «Вивчення природи та причин багатства народів», яка лягла в основу сучасної економічної науки. Ці роботи визначили ключову роль конкуренції, втілюючи її в дії за допомогою принципу «невидимої руки»: кожна особа, дотримуючись своїх власних егоїстичних цілей, невидимо керується провидінням для досягнення загального блага. З цього випливає, що ринок є саморегульованим суб'єктом, і будь-яке втручання держави у сферу вільної конкуренції, ймовірно, призведе до негативних наслідків [10].

Згідно з Ф. Х. Найтом, конкуренція є ситуацією, в якій існує значна кількість сталих об'єктів, які конкурують між собою.

Йозеф Алоїз Шумпетер описував конкуренцію як процес конфлікту між економічними сутностями, де відбувається протистояння між вже існуючими елементами та новими інноваційними факторами.

У своїй праці, Філіп Котлер визначає конкурентоспроможність як здатність підприємств ефективно протистояти конкурентному тискові.

Майкл Портер вважав важливим аналізувати конкурентоспроможність підприємств через призму її здатності адаптуватися до різних технічних та технологічних змін.

Також існує концепція конкуренції, що належить до неокласичного підходу, і її автором є Альфред Маршалл. Він пов'язує цю теорію із боротьбою за унікальні та рідкісні економічні блага, а також за гроші споживача, які дозволяють їх придбати. Згідно з цією теорією, більшість товарів, послуг і ресурсів менше, ніж потенційна потреба суспільства в них. Тому власники цих благ можуть розподіляти їх, керуючись своєю особистою вигодою. Вони встановлюють певні умови чи критерії, а потім, враховуючи виконання цих умов, вирішують, кому надати блага, а кому відмовити [9].

Аналізуючи різні підходи західних вчених, можна зробити висновок, що конкуренція представляє собою змагання за більш вигідні умови виробництва та

обігу певних товарів між учасниками ринку. Це змагання виникає внаслідок об'єктивних умов поточного стану економіки і відбувається протягом певного періоду часу [19].

У сучасних умовах господарювання визначаються ключові тенденції, які впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства в аспекті його організаційного забезпечення. Перш за все, це зростаюча вага думки споживачів, які у сучасних реаліях ставлять особливий акцент на вибір товарів та послуг. Якість продукції стає ключовим фактором при виборі споживачем, оскільки вона визначає цінність для нього. Також значущий вплив на управління конкурентоспроможністю підприємства відіграє глобалізація інформаційних технологій, яка дозволяє використовувати сучасні комп'ютерні програми для покращення інструментів аналізу та комплексу маркетингу продукту.

Наукові економічні дослідження широко висвітлюють проблеми, пов'язані із керуванням конкурентоспроможністю.

В наукових джерелах, які ми вивчили, вчені чітко визначають три підходи до терміну «конкурентоспроможність підприємства».

Перший підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства визначає цей термін з урахуванням характеристик внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства, не фокусуючись на конкретному виробі чи послугі. За словами О.В. Архіпової, В.В. Гончара та І.П. Петровської, конкурентоспроможність підприємства представляє собою вплив комплексу факторів, які визначаються зовнішнім та внутрішнім середовищем його життєдіяльності.

Другий підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства базується виключно на аспекті товарного складника конкурентоспроможності. Згідно з дослідженнями вчених, таких як І.І. Поліщук, Н.В. Гудима, О.І. Драган, Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський, Н.П. Тарнавська [7], конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність виробляти товар або послугу, які володіють конкурентоспроможними характеристиками [22, с. 167].

Третя група вчених, які вивчають конкурентоспроможність продукції,

об'єднує аспекти як товарної, так і виробничої діяльності господарюючого суб'єкта. За висновками Н.Я. Бойчука, К.С. Малинки, Є.О. Діденко та Л.В. Оболенцевої, конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристикою, яка відображає відмінності у розвитку даного підприємства порівняно з конкурентом як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю господарської діяльності [31].

Після ретельного аналізу трьох різних підходів до визначення «конкурентоспроможність підприємства» в науковій літературі, виявлено відсутність чіткого і загальноприйнятого визначення даного поняття. Враховуючи це, ми вважаємо за доцільне узагальнити виявлені підходи та надати чітке визначення конкурентоспроможності підприємства, яке буде використовуватися в нашій роботі. Отже, конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність господарюючого суб'єкта випереджати конкурентів, використовуючи свої переваги для досягнення визначеної мети.

Сучасні наукові погляди на те, що означає «управління конкурентоспроможністю підприємства», можна узагальнити та висвітлити у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Сучасні тенденції у розумінні суті управління конкурентоспроможністю підприємства: перегляд підходів та аспектів

Автор 1	Зміст поняття 2
О.В. Архіпова	Реальна і потенціальна система заходів у існуючих для них умовах проєктувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, аніж товари конкурентів.
Н.Я. Бойчук, К.С. Малинка	Забезпечення здатності реалізації переваг відносно інших підприємств даної галузі всередині національної економіки та за її межами.
В.В. Гончар	Розроблення заходів посилення конкурентних позицій підприємства на ринку (в першу чергу – частка ринку, яку воно займає).
Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський	Розроблення програми роботи в динамічному конкурентному середовищі, формування заходів з утримання конкурентних переваг у незмінному стані або з позитивною динамікою зростання.

1	2
Є.О. Діденко	Система дій щодо розроблення, виготовлення, збуту та обслуговування в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможних виробів.
О.І. Драган	Динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається КС товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління.
Л.В. Оболенцева	Комплекс заходів, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.
І.П. Петровська, А.О. Носов	Дії підприємства, які визначають становище останнього на відповідному ринку. Цей комплекс дій містить як характеристики КС і конкретних товарів, так і чинники, які формують економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства у цілому.
І.І. Поліщук, Н.В. Гудима	Формування програми розвитку, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами та послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю своєї діяльності.

Джерело: складено автором з використанням джерела [17]

Різноманітні наукові підходи до визначення сутності «управління конкурентоспроможністю підприємства» взаємодіють та доповнюють один одного, сприяючи утворенню комплексного та узагальненого розуміння цього поняття.

Управління конкурентоспроможністю підприємства представляє собою процес, в основі якого лежать управлінські рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства, не зважаючи на різноманітні зовнішні впливи.

Це визначення надає можливість узагальнити всі аспекти системи управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.1).

Головна мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у здатності керівництва забезпечити життєздатність та стійке функціонування підприємства незалежно від економічних, соціальних та політичних змін у його зовнішньому середовищі.

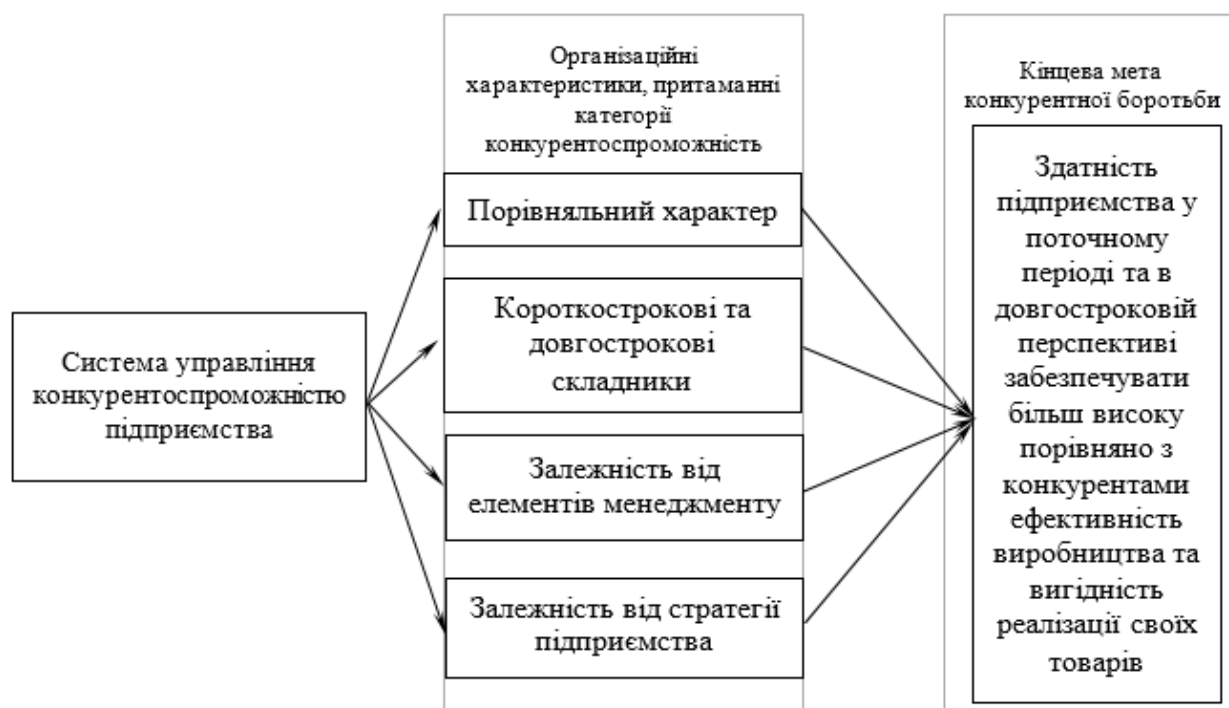


Рис. 1.1. Узагальнений погляд на систему керівництва з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором з використанням джерела [35]

Зазначимо, що управління конкурентоспроможністю підприємства та його виробленої продукції потребує застосування наукових методів. Кожен з визначених методів висвітлює конкретний аспект функціонування підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи науковців на стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

Підхід	Характеристика підходу
1	2
Логічний	Основою такого підходу є розгляд об'єкта з усіх можливих позицій: з погляду наявних логічних поглядів, з позиції процесу накопиченого історичного досвіду, що дає змогу дійти висновків про нього не на основі нашої думки про нього, а на основі даних.
Відтворювально-еволюційний	Орієнтований на стратегії заміни наявної моделі продукту, що випускається підприємством, на більш досконалу з погляду споживчих якостей.
Інноваційний	Заснований на активізації інноваційної спрямованості діяльності підприємства.

1	2
Комплексний	Ухвалення рішення засноване на комплексному обліку таких чинників, як технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, політичні.
Стандартизаційний	Заснований на розробленні і впровадженні стандартів, що дають змогу підвищити рівень конкурентоспроможності.
Ситуаційний	Заснований на принципі розгляду тези про те, що для кожної конкретної ситуації в конкретному місці і в конкретний час є свій метод вирішення, максимально адаптований до неї.
Процесний	Заснований на визначенні значущості, пріоритетів серед факторів, методів, принципів діяльності та інших інструментів з метою структуризації проблеми і виявлення елементів, що утворюють цю структуру, з подальшим встановленням раціональності й обґрунтованості розподілу ресурсів.
Оптимізаційний	Заснований на принципі переходу від якісних оцінок процесів, від яких залежить конкурентоспроможність, до кількісних.
Поведінковий	Ґрунтується на виявленні трудового потенціалу працівників, їх здібностей. Метою застосування такого підходу є зростання ефективності організації за рахунок підвищення ефективності використання людських ресурсів.
Інтеграційний	Ґрунтується на посиленні взаємодії окремих складових елементів єдиного цілого для підвищення ефективності під час досягнення спільної мети.

Джерело: складено автором з використанням джерела [18]

Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства вказують на необхідність застосування комплексного підходу у сучасних умовах господарювання, що дозволяє підприємству:

- 1) Здійснювати комплексний аналіз структури підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності, проводити систематичне дослідження зовнішнього оточення, та застосовувати методи, фактори та стратегії управління для оптимізації діяльності підприємства [4].
- 2) Визначати стратегічні пріоритети для раціонального розподілу та ефективного збільшення обмежених ресурсів, використовуючи

інноваційні підходи, що реалізуються підприємством, і маючи стійкі конкурентні переваги, що дозволяють задовольняти потреби існуючих або потенційних споживачів. Це досягається шляхом оптимального управління відносинами між внутрішньою діяльністю підприємства, систематичним підходом і персоналізованими вимогами окремих клієнтів [29].

- 3) В умовах неперервного системного управління конкурентоспроможністю підприємства вимагається відповідність вимогам обґрунтованості, перспективності, комплексності та ефективності. Це включає проведення аналізу та контролю за діяльністю підприємства, стратегічне планування, мотиваційні заходи для персоналу та ефективну організацію процесів функціонування.
- 4) Фокусуватися на об'єктивності, послідовності та всебічності при аналізі конкретного об'єкта управління з метою досягнення встановленої мети без ухвалення необґрунтованих рішень. Враховуючи взаємодію організаційних, екологічних, економічних, технічних, психологічних, соціальних та інших чинників управлінського процесу, особливу увагу слід приділити розширенню співпраці між суб'єктами управління та взаємодії між підприємством і споживачами. Використання сучасних засобів електронного зв'язку, таких як мережа Інтернет, стільниковий зв'язок та інші, сприяє встановленню стійких та тривалих відносин, що визначає важливий аспект у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства та сприяє її підвищенню [16].

Дослідження вказують на те, що сучасні українські підприємства недостатньо приділяють уваги таким аспектам, як підвищення інноваційності виробництва, організація розгалуженого збуту та забезпечення матеріальної бази підприємства. Ці аспекти мають значущий вплив на підвищення ефективності роботи підприємства та його конкурентоздатності. Слід враховувати, що при взятті за основу всіх цих елементів, наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства потребують додаткових підходів, які

відображені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Інші підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Науковий підхід	Характеристика підходу
1	2
Виробничо-збутовий	Посилення уваги управлінського персоналу підприємства в ланцюгу «виробник-продукція-споживач», а саме вдосконалення аспектів виробництва і збуту продукції.
Ресурсний	Увага керівництва підприємства зосереджується на раціоналізації процесу забезпечення ресурсами на кожному з етапів виробничої системи «вхід-процес-вихід»

Джерело: [28]

Під час вибору оптимального підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства, менеджерам слід керуватися принципами, визначеними в концепції конкурентоспроможності (згідно з даними) [24, с. 67].

Необхідно зауважити, що кожен із розглянутих підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства розглядає його функціонування з різних ракурсів. Таким чином, рекомендовано використовувати комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, щоб охопити всі аспекти його діяльності. Тільки через цілісний погляд і уникнення помилок підприємство може досягти лідерства на цільових ринках та отримати максимальний фінансовий успіх.

1.2. Складові механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств

На сучасному етапі свого розвитку механізм управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на застосуванні основних теорій управління. Згідно з цим, ключовими елементами системи управління є визначення мети, учасники (суб'єкт та об'єкт), процес та відповідні функції

управління, а також використання методології і принципів.

Мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в забезпеченні його життєздатності та сталої функціональності шляхом адаптації до всіх змін у зовнішньому середовищі.

Для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної діяльності, важливим об'єктом управління конкурентоспроможністю є досягнення та збереження необхідного та достатнього рівня конкурентоспроможності.

Щодо учасників управління конкурентоспроможністю підприємства, це визначені особи, зокрема менеджери, які керують діяльністю підприємства для досягнення визначеної мети. До цього кола осіб можна віднести власника підприємства, вищий управлінський персонал (директорів, заступників директора та керівників підрозділів), лінійних менеджерів операційних підрозділів, а також представників державних та відомчих управлінських структур і органів.

За даною концепцією, можна візуалізувати систему управління конкурентоспроможністю підприємства графічно, як показано на рисунку 1.2.

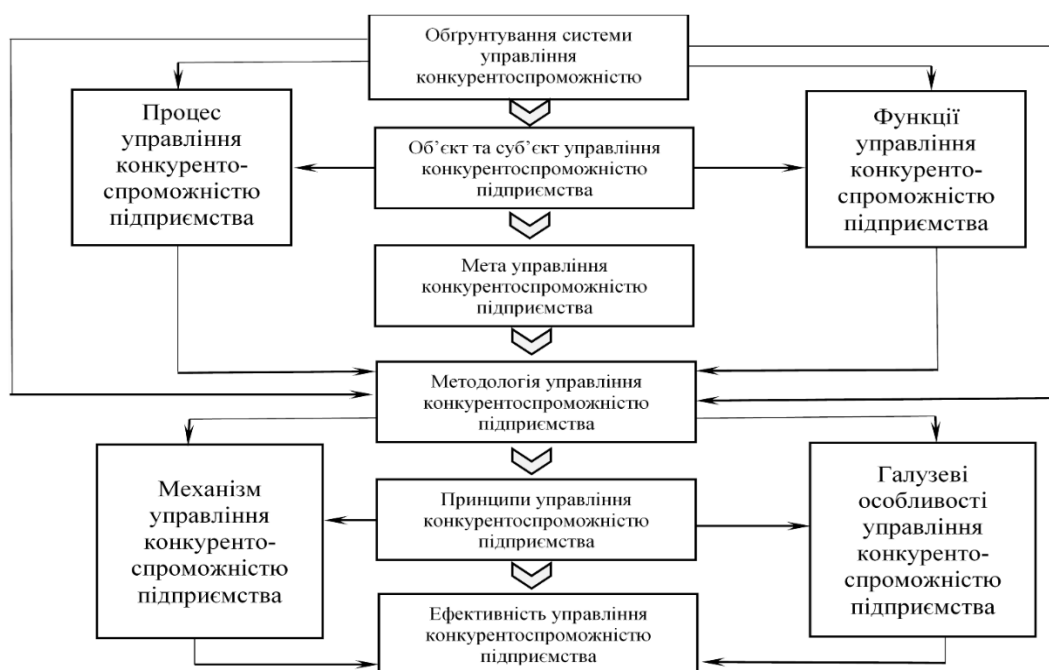


Рис. 1.2. Огляд системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: власна розробка автора

Застосування процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає виконання комплексу управлінських функцій, таких як визначення мети, планування, організація, мотивація та контроль. Мета полягає у забезпеченні конкурентних переваг та стійкості підприємства як суб'єкта економічної діяльності [11].

У процесі реалізації функцій управління конкурентоспроможністю підприємства встановлюється певний взаємозв'язок між цими функціями, що формує ланцюг управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.3).

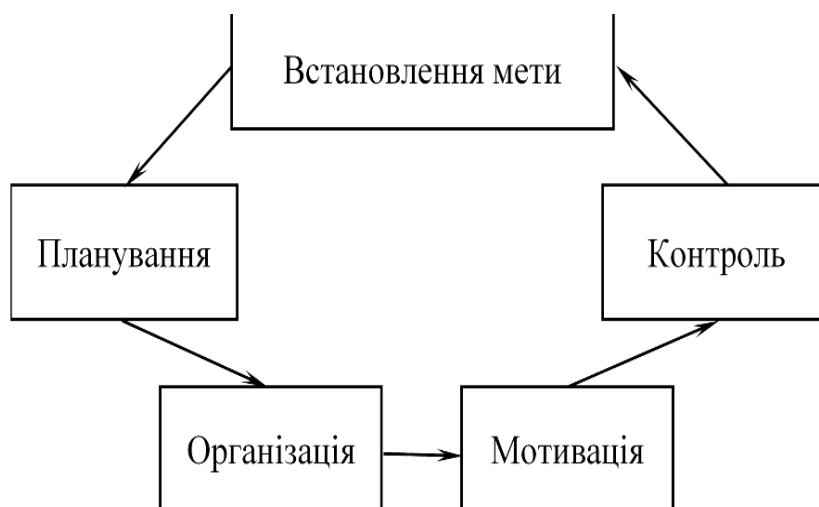


Рис. 1.3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: власна розробка автора

Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства включають:

- об'єднання теорії та практики управління конкурентоспроможністю;
- наукове підґрунтування застосування управлінських методів;
- системний погляд на управління;
- розгалуженість можливих варіантів управлінських рішень;
- порядкове розташування об'єктів управління відповідно до їхньої важливості;
- аналіз та порівняння альтернативних управлінських вирішень;
- збереження своєї позиції на ринку;
- розвиток та збереження конкурентних переваг;
- досягнення стратегічних цілей;

- використання комплексного підходу;
- поступове впровадження за етапами;
- гнучкість у вирішенні завдань управління.

З урахуванням вищезазначених принципів важливо відзначити, що для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно виконати низку кроків: провести аналіз та оцінку конкурентного середовища та ситуації в конкретній галузі та на ринку в цілому; вести моніторинг конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; визначити переваги підприємства перед конкурентами та визначити його позиції; розробити тактику та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; впровадити розроблені стратегії в практичну діяльність підприємства.

На рисунку 1.4 відображено блок-схему організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Ця система виконує різноманітні функції і складається з низки блоків, які взаємодіють між собою. Особливий акцент робиться на блоках управління рівнем та системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Активна імплементація цих блоків забезпечення конкурентоспроможності дозволяє спрямовувати управлінські заходи на досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності, що забезпечує швидке реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Це, в свою чергу, дозволяє коригувати обрану стратегію більш ефективно [30, 10].

Обрання стратегії для підприємства, ураховуючи його рівень конкурентоспроможності, визначається згідно з обґрунтованими організаційно-економічними інструментами конкурентоспроможності.

Блок-схема, зображена на рисунку 1.4, вказує на те, що система управління конкурентоспроможністю підприємства складається з восьми програмно-цільових блоків. Ці блоки відображають необхідні дії та чіткі економічні та техніко-технологічні заходи в контексті їх взаємозалежності та взаємозв'язку. Виконання цих заходів сприятиме можливості досягнення необхідних управлінських рішень у конкретній сфері діяльності підприємства.



Рис. 1.4. Графічне зображення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в організаційно-економічній форм

Принцип, який об'єднує всі вісім блоків системи, полягає в тому, що кожен з цих блоків орієнтований на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства з різних аспектів.

Охарактеризуємо кожен із виділених блоків організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства:

Блок 1. Для визначення стратегії, яку підприємство буде використовувати для досягнення заданого рівня конкурентоспроможності, рекомендується використовувати матрицю загальних стратегій конкуренції. При цьому важливо враховувати наявні конкурентні переваги підприємства, такі як витратні переваги, фокусування та диференціація.

Блок 2. Шляхом повної реструктуризації організаційно-господарської системи управління, утворення результативних центрів відповідальності та прибутку, впровадження підприємницького підходу внутрішнього управління, застосування системного підходу до перетворення структури внутрішнього менеджменту підприємства та вдосконалення організаційних та маркетингових методів досліджень, досягається синергетичний ефект у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Блок 3. Внесення змін у систему управління персоналом та мотивації праці на основі об'єктивності оцінки результатів праці; спрямованість на стимулювання творчої праці, впровадження ефективних методів оплати та мотивації; удосконалення механізму стимулювання; переорганізація системи перепідготовки та навчання працівників з урахуванням стратегічного управління; активна участь працівників у прийнятті управлінських рішень.

Блок 4. Глобальний підхід до підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, зосереджений на удосконаленні виробництва, технічному модернізації та впровадженні передових технологій; розробці та впровадженні ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності і товарної політики для сприяння експорту; активізації співпраці з провідними західними підприємствами на вигідних умовах; впровадженні комплексної системи управління якістю; інтенсифікації інноваційної та інвестиційної діяльності.

Блок 5. Реалізація політики диверсифікації основної продукції, з урахуванням змін на ринку; формування довгострокових конкурентних переваг через розробку перспективного бізнес-плану; встановлення взаємозв'язку між річними, оперативними та перспективними планами продажів та прибутковості; удосконалення методів аналізу та планування собівартості; виконання поточних та перспективних планів через розробку ефективних організаційно-економічних заходів, з урахуванням диверсифікаційного підходу.

Блок 6. Застосування сучасних методів для досягнення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Блок 7. Поліпшення управління фінансовою сферою в межах підприємства з метою розширення інформаційного базису для внутрішнього контролю та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості та конкурентоспроможності.

Блок 8. Забезпечення ефективного керівництва підприємством за допомогою інтегрованої системи менеджменту, використання передових засобів зв'язку та технологій, створення єдиної системи для планування та обліку витрат, контролю якості продукції через спеціалізовані програми, а також забезпечення технічної бази інформаційної системи внутрішнього управління [31].

З урахуванням вищезазначеної інформації можна надати загальний огляд системи управління конкурентоспроможністю.

Система управління конкурентоспроможністю складається з взаємопов'язаних елементів, що утворюють блоки, об'єднані для комплексного вирішення завдань швидкого управлінського прийняття рішень. Основна мета полягає у забезпеченні рівня конкурентоспроможності підприємства за допомогою аналізу статистичної звітності. Це досягається за допомогою конкретних заходів, спрямованих на збереження або збільшення рівня конкурентоспроможності, враховуючи особливості сфери діяльності підприємства (рис. 1.5).

За цим підходом до управління конкурентоспроможністю підприємства, в системі виділено блок управління рівнем конкурентоспроможності (КСП), що

спрямований на оптимізацію функціонування підприємства (рис. 1.6).

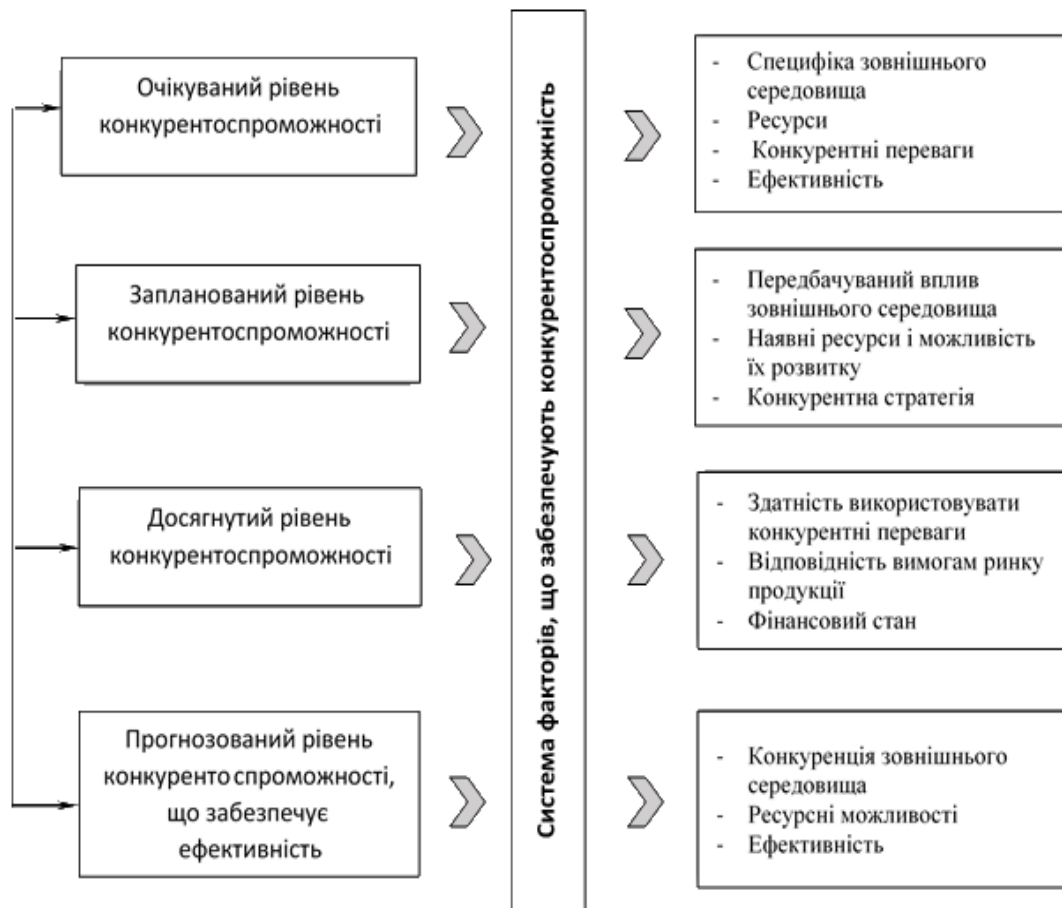


Рис. 1.5. Комплекс факторів, які впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором з використанням джерела [27]

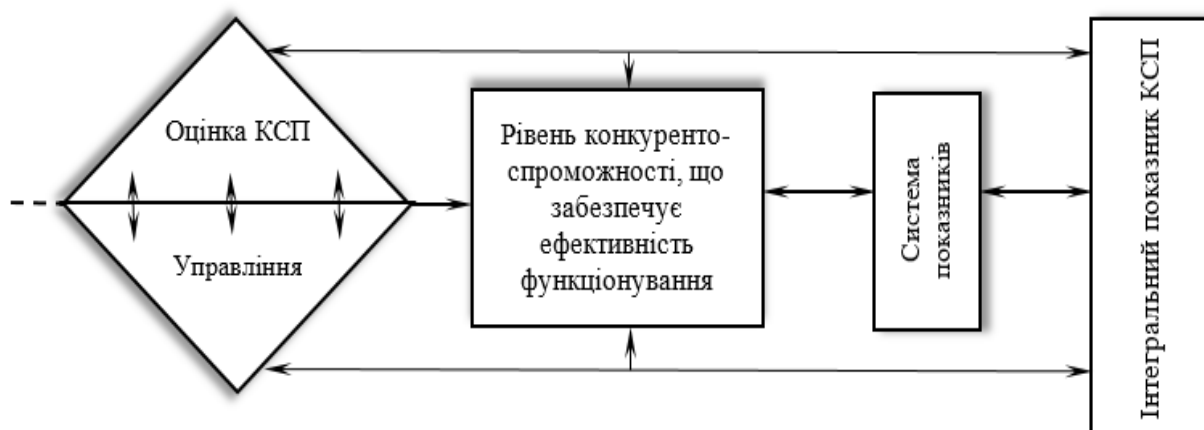


Рис. 1.6. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором з використанням джерела [29]

Підбиваючи підсумок, можна зауважити, що, керуючись основними положеннями та принципами менеджменту, була створена система факторів для управління конкурентоспроможністю підприємства. Ця система, разом із системою управління рівнем конкурентоспроможності підприємства, служить фундаментом для подальшого розгляду методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності та визначення шляхів для забезпечення її належного рівня. Це необхідно для укріплення позицій підприємства на сучасному ринку.

1.3. Система методів та показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств

На сьогодні існує множина різноманітних методів для оцінки конкурентоспроможності підприємств. Передусім, важливими є питання визначення ключових критеріїв конкурентоспроможності, виявлення потенційних можливостей для її підвищення та ідентифікації факторів, які впливають на неї, як позитивно, так і негативно. Лише конкурентоспроможні підприємства, які є важливими складовими економіки, можуть створити міцний фундамент для всієї економічної системи країни.

Оскільки універсальних методів для комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємств наразі не існує, сучасні методи мають свої недоліки у процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вони не завжди забезпечують достатньо повну систему показників, що обумовлює обмежені можливості їх застосування на практиці [23].

Аналіз економічних ресурсів дозволяє виокремити кілька методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства:

1. Оцінка конкурентних переваг:
 - Аналіз сильних сторін підприємства порівняно з конкурентами, включаючи унікальні ресурси, технологічні можливості, та інноваційний потенціал.
2. Оцінка на основі конкурентоспроможності продукту:

- Аналіз якісних та кількісних характеристик продукції, її властивостей, ціноутворення та споживацьких якостей у порівнянні з аналогічними продуктами конкурентів.

3. Матричні методи:

- Використання матриць для порівняння різних аспектів конкурентоспроможності, таких як цінова стратегія, якість продукції, дистрибуційна система та інші фактори.

4. Оцінка на основі показників ефективності:

- Врахування фінансових та операційних показників ефективності, таких як рентабельність, оборотність активів, чистий прибуток, що вказує на загальний рівень ефективності підприємства.

Ці методи дозволяють комплексно оцінити конкурентоспроможність підприємства, враховуючи різноманітні аспекти його діяльності та порівнюючи їх із ситуацією на ринку.

Запропоновані методи оцінки конкурентоспроможності не знаходять широкого використання у практиці економічного аналізу через їхні внутрішні недоліки та обмеження:

1. Багато методів, які використовують факторний аналіз для визначення конкурентоспроможності підприємства, стикаються з труднощами виявлення усіх факторів, які впливають на конкурентоспроможність досліджуваного об'єкта. Оскільки неможливо врахувати всі можливі аспекти, обмежена кількість факторів ускладнює здійснення об'єктивного та повного аналізу за конкретний період часу.

2. Експертна оцінка факторів, визначених аналітиками, та інших показників конкурентоспроможності зазвичай використовується, але цей підхід володіє певною долею суб'єктивізму. Таким чином, ця методика оцінки також обмежує можливість провести ретельний та всебічний аналіз конкурентоспроможності підприємства.

3. Деякі методи оцінки конкурентоспроможності можуть використовувати нереалістичні дані та вводити нові, складні параметри, інтегральні коефіцієнти

та індекси. Проте, ці підходи нерідко стають непрактичними для реального використання, оскільки їх важко застосовувати як кількісно, так і якісно.

4. Деякі методи оцінки конкурентоспроможності стикаються з недоліком високого рівня суб'єктивізму, оскільки вони значно покладаються на думки експертних груп. Це призводить до того, що критерії та показники, які вони пропонують для оцінки конкурентоспроможності, можуть бути суб'єктивними і некоректними. Такі методи не можуть бути рекомендовані для всебічного аналізу конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу в усіх галузях діяльності.

Недоліки, вказані в багатьох сучасних методах оцінки конкурентоспроможності підприємств, ускладнюють їх широке застосування у сучасних умовах [30].

Проведення всебічної оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає вивчення рівня його розвитку протягом попередніх періодів функціонування, з використанням різноманітних критеріїв. Також важливо виявити фактори, які негативно впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Застосування цього підходу дозволяє розробити ключові управлінські рішення та заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Зважаючи на аналіз різних наукових джерел з питань методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, можна виділити основні підходи до цієї проблеми. У таблиці 1.4 наведено різноманітні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Вказані методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства спрямовані на врахування різних аспектів його конкурентоспроможності. Деякі з них зосереджуються на ідентифікації резервів використання факторів виробництва, інші акцентують увагу на вартості цих факторів, а треті оцінюють якість продукції.

Розуміння конкурентоспроможності підприємства вимагає комплексного підходу та оцінки за різними критеріями та напрямками. Цей підхід важливий для забезпечення всебічної ефективності підприємства та вдосконалення його

конкурентних переваг.

З метою досягнення цього, слід переглянути та переформулювати стратегію підприємства, враховуючи різні аспекти його діяльності. По-перше, важливо провести аналіз внутрішніх факторів, таких як ефективність управління, якість продукції та послуг, технологічна інноваційність та уміння адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Таблиця 1.4

Огляд та зміст методів для оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Сутність методу
Метод оцінки виходячи з теорії ефективності конкуренції	Сутність методу полягає в бальній оцінці потужностей підприємства із забезпеченню конкурентоспроможності. У ході проміжного аналізу кожна з певних можливостей підприємства з набуття конкурентних переваг оцінюється експертами з погляду наявних ресурсів.
Метод оцінки на основі теорії рівноваги	Даний метод розглядає фактори виробництва, при яких вони знаходяться на однаковій позиції та одночасно володіють максимальною продуктивністю. Безперечною перевагою цього методу є можливість визначення внутрішніх резервів.
Метод оцінки, заснований на концепції порівняльних переваг	Перевагою даного методу оцінки конкурентоспроможності є простота і легкість використання. В основі аналізованого методу оцінки конкурентоспроможності підприємства – порівняння витрат виробництва та реалізації продукції/послуг.
Матричний метод	Поточний метод ґрунтується на маркетинговій оцінці діяльності підприємства та її продукції. Основою методики є аналіз конкурентоспроможності, який враховує життєвий цикл продукції підприємства.
SWOT-аналіз	Являє собою аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що виявляються в ході дослідження
Профіль вимог	Через шкалу експертних оцінок встановлюється рівень просування підприємства та особливо потужний конкурент.
Оцінка на базі якості продукції	Сутність методу полягає у співвідношенні групи параметрів продукції, що відображають споживчі властивості. Перевагою даного методу є можливість обліку споживчих переваг при забезпеченні рівня конкурентоспроможності особистості.
Профіль полярностей	В основі даного методу лежить визначення показників, за якими підприємство випереджає чи відстає від конкурентів, тобто його сильних та слабких сторін.

Джерело: власна розробка автора

Далі, необхідно враховувати зовнішні фактори, такі як кон'юнктура ринку, поведінка конкурентів та зміни в споживчих уподобаннях. Активна участь в

індустріальних та соціальних трендах може сприяти адаптації підприємства до різних викликів.

Окрім того, варто звертати увагу на розвиток персоналу та впровадження сучасних методів управління. Забезпечення високого рівня кваліфікації працівників та створення сприятливого корпоративного середовища може позитивно позначитися на продуктивності та інноваційності.

Узагальнюючи, оцінка конкурентоспроможності має враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, а стратегічне переосмислення та вдосконалення діяльності підприємства може сприяти підтримці його конкурентної переваги на ринку.

Одним з можливих підходів до комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства є використання методики, що базується на принципі порівняння даних за ключовими та визначальними показниками. Цей метод передбачає аналіз та зіставлення інформації, яка стосується найбільш важливих аспектів функціонування підприємства.

Ця методика є відмінною для більшості підприємств, оскільки вона уникнула значної кількості зазначених раніше недоліків. Крім того, вона виявляється доступною та простою в практичному застосуванні, а також найбільш повно відображає реальну ситуацію у рівні конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з конкурентами на ринку.

Вказані переваги стають досяжними завдяки використанню конкретних мультиплікаторів, що ґрунтуються на показниках, які виступають як результативні та, отже, є ключовими даними, що відображають діяльність підприємства з точки зору кінцевого результату.

Важливо відзначити, що використовувані мультиплікатори застосовуються у порівнянні з основними конкурентами підприємства на однаковому ринку. Це дозволяє не лише отримати ідентифікаційні характеристики самого підприємства, а й оцінити їх у порівняльному аспекті з ринкової позиції.

Запропоновано розглядати три ключові показники: загальний обсяг доходу

від реалізації продукції, повна вартість витрат, пов'язаних із виробництвом та реалізацією продукції, та чистий прибуток, отриманий в результаті порівняння зазначених значень.

Для отримання найбільш об'єктивних даних рекомендується враховувати показники за кілька років, щоб чітко виявлялася динаміка розвитку підприємства. Важливо розуміти, що тривалий період дослідження дозволяє більш чітко виявити кореляційний зв'язок між зазначеними показниками та характеристиками ринку.

Запропонована методика оцінки конкурентоспроможності підприємства включає в себе застосування аналогічної основи для аналізу. Конкретно, вона комбінує два методи з метою отримання найбільш адаптованої та адекватної оцінки конкурентних переваг. Це здійснюється через порівняння поточних економічних можливостей підприємства з прогнозом стану ринку, враховуючи його ризики та можливості.

Практичне використання цього методу включає розрахунок коефіцієнтів операційної ефективності та стратегічного позиціонування. На основі цих показників проводиться обчислення коефіцієнта конкурентоспроможності, що виступає відносним показником. Цей коефіцієнт дозволяє здійснити порівняльний аналіз з аналогічними показниками основних конкурентів на ринку.

Вказані показники обчислюються відповідно до наступних формул:

1. Ефективність операцій можна виразити так:

$$E = \frac{B}{V}, \quad (1.1)$$

де B – виручка від продажу товарів, тис. грн;

V – витрати на виробництво та збут продукції, тис. грн.

2. Коефіцієнт ефективності операцій (KE) виражає відношення результативності операцій до витрат або ресурсів:

$$KE = \frac{E}{R}, \quad (1.2)$$

де R – це ефективність операцій підприємства-конкурента.

3. Для визначення коефіцієнта стратегічного позиціонування потрібно обчислити індекс зміни обсягів виручки від продажу продукції:

$$I_3 = \frac{B}{B_0}, \quad (1.3)$$

де B_0 – виручка від реалізації продукції у попередньому році, тис. грн.

4. Коефіцієнт стратегічного позиціонування ($K_{стр}$) визначається за формулою:

$$K_{стр} = \sqrt{\frac{I_3}{I_{3к}}}, \quad (1.4)$$

де $I_{3к}$ – індекс зміни виручки від продажу продукції конкуруючого підприємства.

5. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності здійснюється за наступною формулою:

$$K = \frac{KE}{K_{стр}}. \quad (1.5)$$

Додатково, для отримання більш комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності, ефективним може бути метод SWOT-аналізу. Цей підхід дозволяє порівнювати дані про конкурентоспроможність підприємства та вибирати стратегії для її підвищення. SWOT-аналіз базується на зіставленні інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, використовуючи експертну оцінку та формуючи спеціальну матрицю. При вивченні підприємства, окрім оцінки зовнішнього середовища, важливо проаналізувати його сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища.

Для здобуття найбільш повної характеристики конкурентоспроможності підприємства необхідно провести оцінку його діяльності в контексті всіх функціональних сфер, що представлені на даному підприємстві.

Цей підхід дозволяє не лише визначити поточний рівень розвитку підприємства, але й виявити його потенційні можливості для подальшого зростання, опираючись на оптимальне поєднання функціональних особливостей його діяльності [33, с. 387].

Серед сфер функціональної діяльності підприємства можна визначити такі

аспекти, як виробництво, технології, логістика, управління персоналом, організаційні процеси, маркетинг, фінанси та конкурентне оточення.

Відомо, що результатом проведення такого аналізу є створення SWOT-матриці, що включає зазначені чотири компоненти. Загальне уявлення про цю матрицю дозволяє отримати повну інформацію не лише про поточний стан підприємства, але й відкриває перспективну картину, розглядаючи його потенціал та відношення до ринкових цілей у майбутньому.

Розумно припустити, що такий підхід можна розглядати як оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства. Прогнозування майбутнього стану підприємства прямо пов'язано як із його поточним, так і з перспективним потенціалом, що визначає його конкурентну вигоду.

Натомість, цей аналіз надає можливість оцінити ринкову позицію підприємства. Це означає, що ви можете проаналізувати своє положення в порівнянні з іншими учасниками ринку, зокрема, із конкурентами.

У даному контексті обґрунтованим напрямком є розширення аналізу за допомогою економічних розрахунків. Це дозволяє отримати порівняльні дані як щодо самого підприємства, так і його ближчих конкурентів. Такий підхід сприяє більш конкретному визначенню не лише економічних відмінностей підприємства, але й оцінює його перспективи на майбутнє, враховуючи існуючі можливості та ризики на ринку, у поєднанні з фінансовим станом підприємства.

Також важливо відзначити, що поєднуючи обидва вищезазначені методи, можна отримати більш об'єктивне уявлення про конкурентоспроможність, потенційні можливості та ринкову позицію досліджуваного підприємства. Це ґрунтується на взаємодоповнюючих характеристиках, які безпосередньо відображають стан самого підприємства, а також порівняльного аналізу його показників з даними інших конкуруючих учасників на ринку [13].

У цьому розділі даної кваліфікаційної роботи нами було розглянуто теоретичні засади функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств. У другому розділі буде здійснено практичне застосування здобутого теоретичного матеріалу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**2.1. Визначення динаміки зміни основних показників діяльності підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «ГУДЕКС ЕкоСервіс» (у подальшому ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»), що було утворено 17 травня 2016 року згідно із чинним законодавством України, здійснює свою діяльність відповідно до законів України, Статуту (Додаток А) та інших чинних нормативно-правових актів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ГУДЕКС», розташоване за адресою в місті Кропивницький, вулиця Тараса Карпи, 96, квартира 6, разом із громадянином України Ігорем Андрійовичем Берчуком, який проживає в Одеській області, є засновниками даного товариства.

Товариство є юридичною особою приватного права згідно з законодавством України. В рамках своєї діяльності воно володіє відокремленим майном, самостійним балансом, власними розрахунковими та валютними рахунками в банках. Також у його розпорядженні круглі печатки, що містять його найменування, ідентифікаційний код та інші засоби індивідуальної ідентифікації, такі як символіка (емблема), що затверджується рішенням Засновників Товариства. Крім того, у нього є штампи, фірмові знаки, бланки та інші засоби ідентифікації для визначення своєї правової особистості.

ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» має за мету розвивати підприємницьку діяльність, виробляти продукцію та надавати послуги на світовому рівні. Основними завданнями є створення ефективної системи обслуговування населення та підприємств у різних галузях, здійснення різноманітних видів діяльності, таких як торгівля, комерція, виробництво, будівництво, науково-дослідна та благодійна діяльність. Головними цілями є отримання прибутку та

задоволення різних потреб засновників товариства.

Товариство спеціалізується на наданні комплексного обслуговування об'єктів.

Різновиди діяльності, які визначені у Статуті товариства, подані у формі таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Сфери діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Сфера діяльності	Опис
1	2
Вирощування	- зернових та бобових культур; - рису; - овочів і баштанних культур; - цукрової тростини; - винограду; - цитрусових; - ягід, горіхів та фруктів; - олійних плодів; - пряних, ароматичних і лікарських культур; - інших багаторічних культур.
Розведення	- великої рогатої худоби молочних порід; - іншої великої рогатої худоби та буйволів; - коней; - овець і кіз; - свиней; - свійської птиці та ін.
Добування	- кам'яного вугілля; - бурого вугілля; - природного газу; - залізних руд; - піску, гравію, глини і каоліну; - солі; - торфу.
Виробництво	- м'яса; - фруктових і овочевих соків; - олії та тваринних жирів; - морозива; - хліба та хлібобулочних виробів; - макаронних виробів і подібних борошняних виробів та ін.
Будівництво	- житлових і нежитлових будівель; - доріг і автострад; - трубопроводів; - споруд електропостачання та ін.
Оптова та роздрібна торгівля	- зерном, насінням і кормами для тварин; - квітами та рослинами; - фруктами та овочами - м'ясом; - молочними продуктами та ін.

Джерело: сформовано на основі Додатку А

ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» займається зовнішньоекономічною діяльністю, включаючи такі аспекти:

- міжнародний обіг товарів, послуг і робочої сили;
- надання різноманітних послуг іноземним партнерам, таких як переклад, виробничі, інформаційні, транспортно-експедиційні, консультаційні та інші комерційні послуги;
- ведення кредитних та розрахункових операцій з іноземними партнерами;
- реалізація суспільно-підприємницьких проектів разом з іноземними суб'єктами, включаючи створення спільних підприємств різних видів та форм;
- проведення операцій зустрічної торгівлі з іноземними партнерами;
- здійснення операцій з купівлі, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, біржах та міжбанківському валютному ринку;
- виконання робіт за контрактами з іноземними фізичними особами як на території України, так і за її межами.

Майно ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» складається з виробничих та невиробничих фондів, а також інших цінностей, що відображаються у відокремленому балансі підприємства.

Розмір статутного капіталу становить 10 000 грн, а розподіл цього капіталу між засновниками відображений на рисунку 2.1.

Прибуток Товариства формується на основі фінансових результатів господарської діяльності, враховуючи доходи, які отримані після відрахування матеріальних та аналогічних витрат, а також витрат на оплату праці. Економічний прибуток обліковується з урахуванням виплат відповідно до податкового законодавства та інших юридично встановлених обов'язкових платежів. До цього прибутку також нараховуються обов'язкові виплати, такі як відсотки за кредитами від банків та облігаціями. Загалом, економічний прибуток представляє собою фінансовий результат після урахування всіх необхідних витрат та обов'язкових платежів.

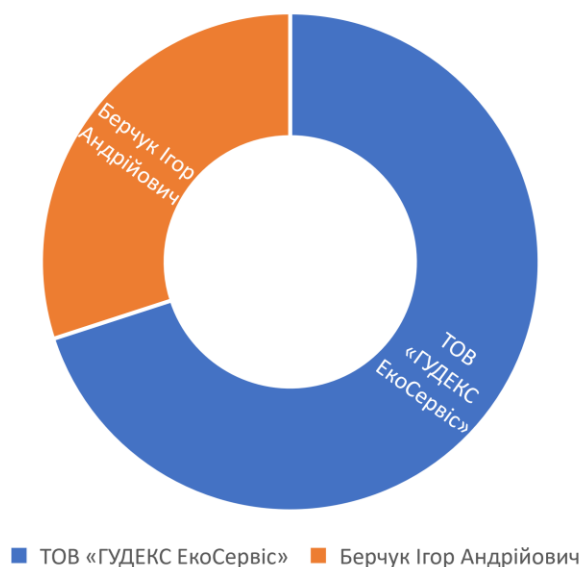


**Рис. 2.1. Розподіл статутного капіталу серед засновників
ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»**

Джерело: побудовано на основі Додатку А

Прибуток після виплати податків та здійснення інших обов'язкових платежів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» стає повністю розпорядженням засновників компанії.

Вищим органом ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є Загальні збори засновників. Ці збори об'єднують учасників товариства, а саме засновників чи їх визначених представників.

У товаристві з обмеженою відповідальністю «ГУДЕКС ЕкоСервіс» діє одноособовий виконавчий орган у вигляді Директора товариства. Директор, в особі Василя Миколайовича Довгого, відповідає за поточне керівництво діяльністю товариства та підзвітний перед Загальними зборами засновників товариства.

У ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» механізмом самоврядування трудового колективу є проведення зборів працівників.

На зборах працівників:

- обговорюється та приймається рішення щодо проєкту колективної угоди та договору;

- вирішуються питання самоврядування трудового колективу;
- затверджується перелік і встановлюється порядок надання соціальних пільг працівникам товариства.

У ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» встановлюється і затверджується внутрішнім рішенням самого товариства графік роботи, визначаються розміри окладів та системи оплати праці для співробітників і робітників, які беруть участь у діяльності товариства.

Реорганізація Товариства може відбуватися шляхом проведення таких операцій, як злиття, приєднання, поділ, виділення частки, перетворення, а також відповідно до рішення засновників Товариства.

Таблиця 2.2 включає відомості про основних конкурентів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у місті Кропивницький, а також надає характеристику їх діяльності.

Таблиця 2.2

Головні конкуренти ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у місті Кропивницькому

Підприємство-конкурент	Характеристика діяльності
1	2
ТОВ «Корал-Сервіс»	Організація, що надає послуги комплексного забезпечення об'єктів харчування та торгових точок, включаючи гарантійний та післягарантійний ремонт обладнання та технічне обслуговування.
ОБСЛУГОВУЮЧИЙ КООПЕРАТИВ АВТОЛЮБИТЕЛЬ №7	Надання повного спектру послуг для обслуговування об'єктів.
КП «Комунальне Підприємство» Мала Виска Водоканал»«	Надання послуг з вивезення твердих побутових відходів.

Джерело: власна розробка автора

Оскільки Товариство займається різносторонньою діяльністю, його конкуренти представлені у різних сферах його діяльності.

Динаміка показників зміни основних показників діяльності ТОВ

«ГУДЕКС ЕкоСервіс» є важливою з точки зору оцінки та управління його ефективністю і стійкості. Ось деякі аспекти, які пояснюють важливість цієї динаміки:

1. *Визначення тенденцій:* Динаміка дозволяє виявляти тенденції у розвитку показників. Це може вказувати на позитивні чи негативні зміни в діяльності, що є важливим для прийняття вчасних управлінських рішень.
2. *Оцінка результативності:* Слідкування за динамікою дозволяє оцінити ефективність прийнятих рішень та реалізації стратегій. Це допомагає виявляти успішні або неефективні напрямки діяльності.
3. *Прогнозування розвитку:* Зміна показників у часі надає можливість прогнозувати подальший розвиток товариства. Це важливо для адаптації до змін в економічному та соціальному середовищі.
4. *Ідентифікація ризиків:* Аналіз динаміки дозволяє вчасно виявляти можливі ризики та виклики, з якими може зіткнутися товариство. Це важливо для розробки стратегій мінімізації негативного впливу факторів ризику.
5. *Моніторинг підприємницької діяльності:* Динаміка показників є інструментом для постійного моніторингу підприємницької діяльності та визначення того, наскільки вона відповідає поставленим цілям та стратегічним завданням.

В цілому, слідкування за динамікою основних показників дозволяє керівництву бути в курсі подій, аналізувати результати та приймати обґрунтовані рішення для поліпшення діяльності товариства.

Динаміка зміни основних показників діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» впродовж 2018-2022 років представлена у таблиці 2.3. Для формування даної таблиці було використано дані, за відповідні роки, форм № 1-ПВ «Звіт із праці».

Аналізуючи таблицю 2.3 за роками діяльності та різними показниками, можна зробити наступні висновки:

1. Фонд оплати праці усіх працівників (тис. грн):

- З 2018 по 2022 рік спостерігається значний позитивний тренд, збільшення фонду оплати праці з 1408,7 тис. грн до 2133,6 тис. грн.
- Абсолютне відхилення у 2022 році в порівнянні з 2018 роком становить +724,9 тис. грн, вказуючи на значний ріст цього показника протягом періоду.

Таблиця 2.3

**Динаміка зміни основних показників діяльності
ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» впродовж 2018-2022 рр.**

Показник	Одиниці виміру	Роки діяльності					Абсолютне відхилення (+/-), (7-3)
		2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	1408,7	1993,6	1114,3	1649,1	2133,6	+724,9
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників (крім тимчасової непрацездатності)	тис. грн	243,8	348,9	316,4	296,8	380,7	+136,9
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	24	24	11	26	24	-
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками	люд. год.	48184	47105	22153	36446	43194	-4990
Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн	1186,7	1455,4	946,8	1451	2101,7	+915,0

Джерело: складено та розраховано на основі даних ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

2. Сума податку з доходів фізичних осіб (тис. грн):

- Цей показник також відзначається позитивним зростанням протягом періоду.
- Абсолютне відхилення у 2022 році в порівнянні з 2018 роком складає +136,9 тис. грн, що свідчить про збільшення обсягу податку.

3. Середньооблікова кількість штатних працівників (осіб):

- Загальна кількість штатних працівників залишалася стабільною протягом аналізованого періоду.

4. Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками (люд. год.):

- Спостерігається зменшення відпрацьованого робочого часу в 2022 році порівняно з 2018 роком, що може вказувати на зміни в організації робочого процесу чи інші фактори.

5. Фонд оплати праці штатних працівників (тис. грн):

- Цей показник також відзначається значним зростанням з 2018 по 2022 рік.
- Абсолютне відхилення у 2022 році в порівнянні з 2018 роком становить +915,0 тис. грн, що підкреслює істотний ріст фонду оплати праці штатних працівників.

Загалом, аналіз показників вказує на позитивні тенденції у фінансовому та кадровому забезпеченні ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», що може свідчити про успішну діяльність підприємства протягом вказаного періоду.

Розподілимо на групи представлені показники, що характеризують основну діяльність досліджуваного товариства та зобразимо їх наочно, щоб чіткіше уявити собі як саме змінювались дані показники протягом п'яти досліджуваних років.

У першу групу виділимо показники, пов'язані з фінансами товариства, тобто це такі показники:

- фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн;
- сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників (крім тимчасової непрацездатності), тис. грн;
- фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.

На рисунку 2.2 продемонструємо динаміку руху цих показників.

Другу групу складають показники динаміки руху середньооблікової кількості штатних працівників, осіб (рис. 2.3).

Останню групу складуть показники динаміки руху кількості відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд. год. (рис. 2.4).

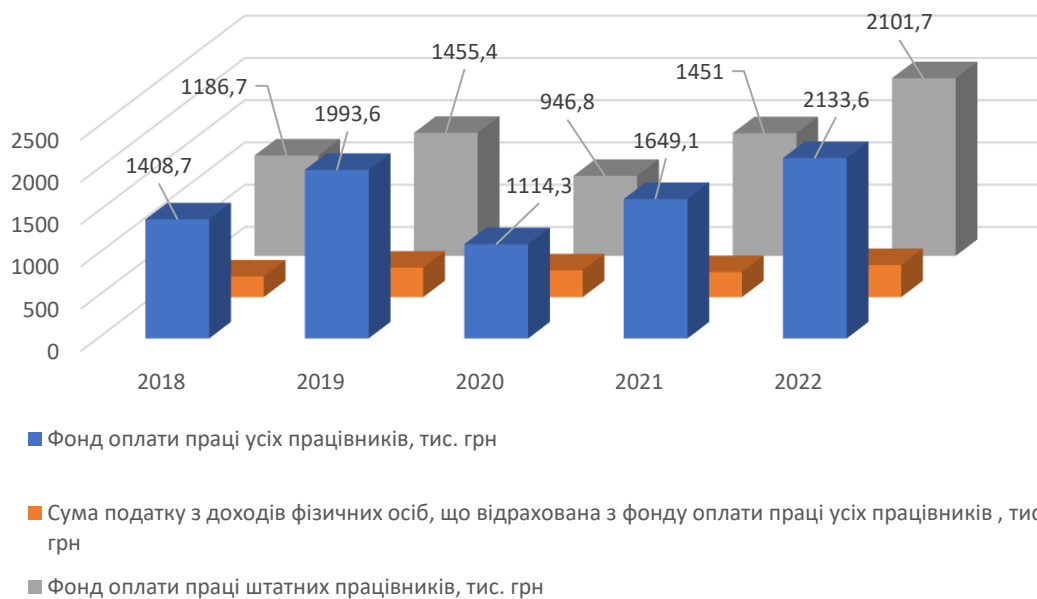


Рис. 2.2. Динаміка руху фінансових показників ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2018-2022 рр.

Джерело: побудовано на основі даних табл. 2.3.

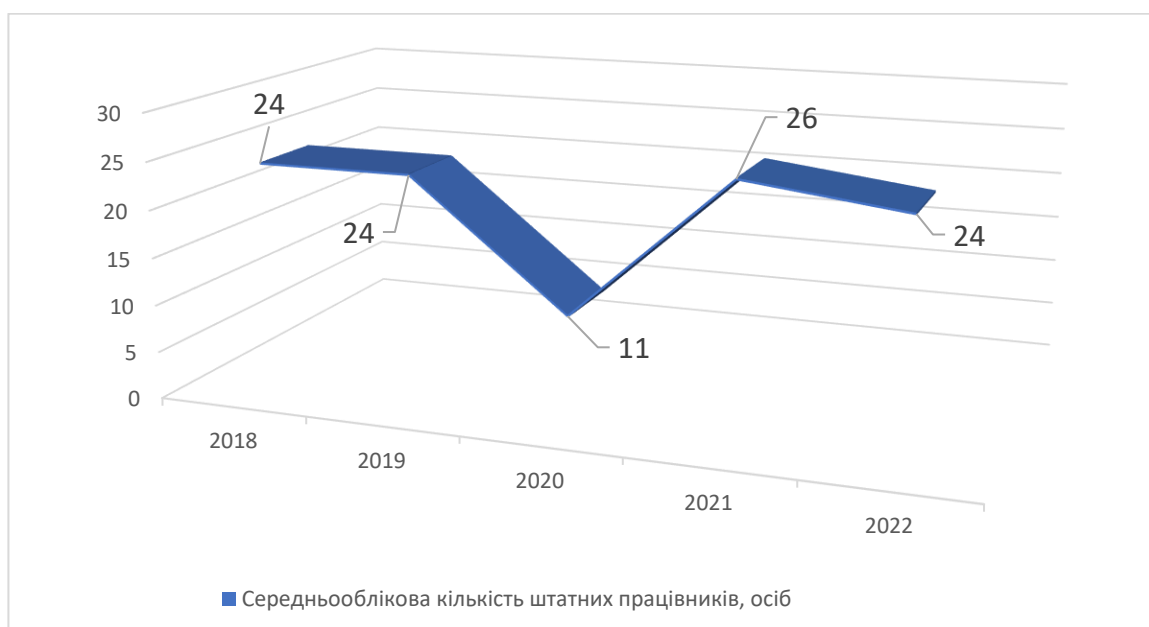


Рис. 2.3. Показники динаміки руху середньооблікової кількості штатних працівників ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2018-2022 рр.

Джерело: побудовано на основі даних табл. 2.3.

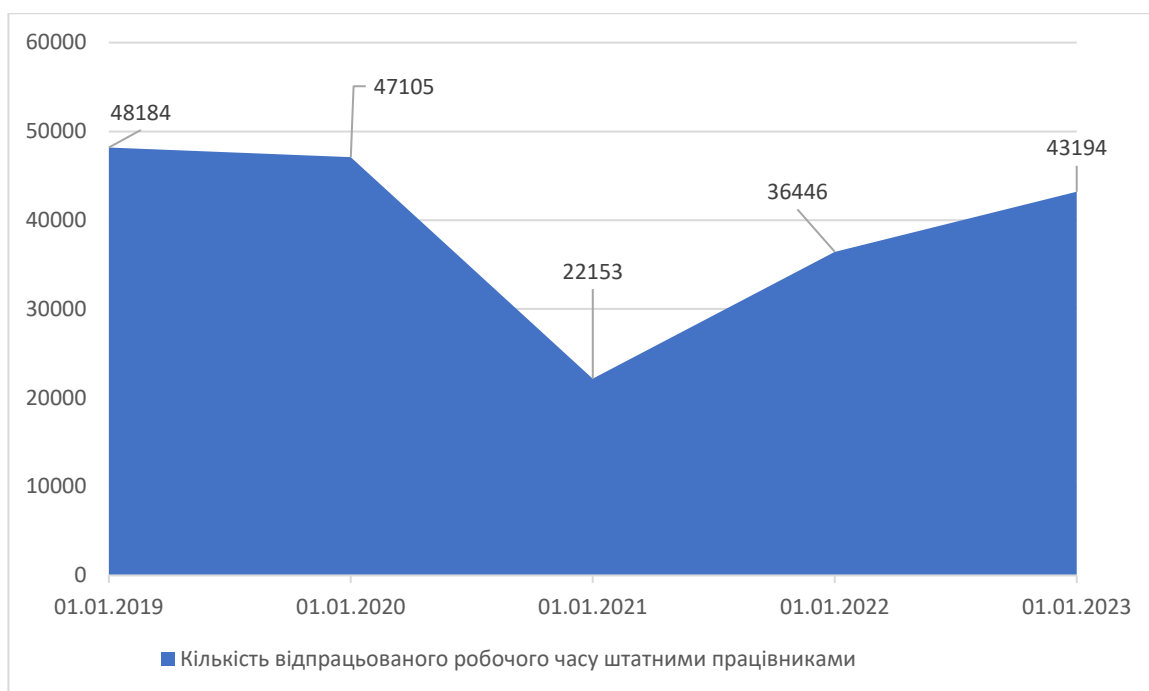


Рис. 2.4. Показники динаміки руху кількості відпрацьованого робочого часу штатними працівниками ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» на 01.01. 2019-2023 рр., люд. год

Джерело: побудовано на основі даних табл. 2.3.

ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» продемонструвало стійкий фінансовий та кадровий ріст протягом періоду з 2018 по 2022 рік. Позитивна динаміка фондів оплати праці та зростання податкових зобов'язань свідчать про успішну економічну діяльність та відданість підприємства своїм фінансовим зобов'язанням перед державою.

Стабільність штату працівників підтверджує уміння ефективно управляти кадровим потенціалом. Однак зменшення відпрацьованого робочого часу у 2022 році може вказувати на необхідність додаткового вивчення внутрішніх процесів для підтримки оптимальної робочої продуктивності.

Узагальнюючи, ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є успішним суб'єктом господарювання, що досягає фінансового росту, забезпечуючи стабільність та взаємовигідні відносини зі своїм персоналом та державою. Аналіз поданих показників свідчить про ефективність управлінських рішень та готовність до подальшого розвитку в конкурентному середовищі.

2.2. Комплексний аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Облік фінансових показників є необхідним для оцінки продуктивності господарської діяльності підприємства. Аналіз результатів фінансової діяльності надає можливість зробити висновки про загальну ефективність підприємства та обрати оптимальний напрямок для його майбутнього розвитку.

Почнемо аналіз господарської діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» із розгляду стану активів товариства. Для цього використаємо інформацію з форми № 1-м «Баланс» за період з 2018 по 2022 роки (Додатки Б-Е).

Таблиця 2.4

Докладний аналіз структури активів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за період з 2018 по 2022 роки, тис. грн

Актив	Роки дослідження					Загальне відносне відхилення, %
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Незавершені капітальні інвестиції	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	100,0
Основні засоби	54,8	141,6	161,0	137,5	92,2	168,2
первісна вартість	239,2	363,9	449,6	465,0	448,8	187,6
знос	184,4	222,3	288,6	327,5	356,6	193,4
Усього за розділом I	55,6	142,4	161,8	138,3	93,0	167,3
II. Оборотні активи						
Запаси	41,9	45,3	69,1	105,2	85,2	у 2 р.
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1043,6	1286,6	2115,2	2999,4	3158,4	у 3 р.
Інша поточна дебіторська заборгованість	559,0	1295,9	1025,5	501,1	648,6	116,0
Гроші та їх еквіваленти	5,5	8,5	(-109,0)	(-40,6)	(-89,1)	-
Усього за розділом II	1650,0	2636,3	3100,8	3565,1	3803,1	у 2 р.
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття						
	-	-	-	-	-	-
Баланс	1705,6	2778,7	3262,6	3703,4	3896,1	у 2 р.

Джерело: складено та розраховано на основі даних додатків Б-Е

Проведений аналіз структури активів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за п'ятирічний період від 2018 до 2022 років вказує на кілька значущих тенденцій,

що визначають господарську динаміку товариства.

У розділі «Необоротні активи» (рис.2.5):

Незавершені капітальні інвестиції залишалися стабільними на рівні 0,8 тис. грн, що свідчить про збереження певного рівня невиробничих витрат та потенціалу для майбутніх інвестицій.

Основні засоби показали суттєвий ріст у 2019 році, досягнувши 141,6 тис. грн, але подальші роки відзначаються зменшенням цього показника, з найменшим значенням у 2022 році (92,2 тис. грн), що може свідчити про переосмислення стратегії управління основними активами.

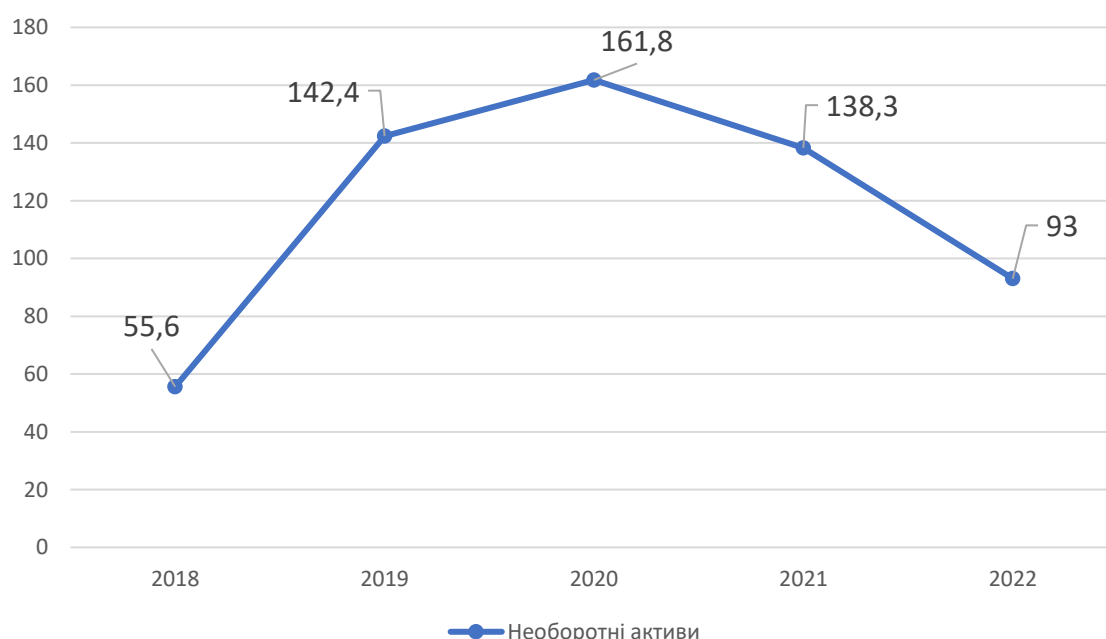


Рис. 2.5. Динаміка необоротних активів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на основі даних табл. 2.4.

У розділі «Оборотні активи» (рис. 2.6):

Запаси демонструють збільшення до 105,2 тис. грн у 2020 році, але відзначаються спадом у 2022 році (85,2 тис. грн), що може бути підтримано стратегічними рішеннями щодо оптимізації запасів.

Дебіторська заборгованість стабільно зростала протягом усього періоду, досягаючи найвищого значення в 2022 році (3158,4 тис. грн), що може свідчити

про ефективне управління кредитними операціями та зростання обсягів продажів.

Інша поточна дебіторська заборгованість зазнала росту в 2019 році, але пізніше відзначила зменшення, що може бути пов'язано з оптимізацією структури дебіторської заборгованості.

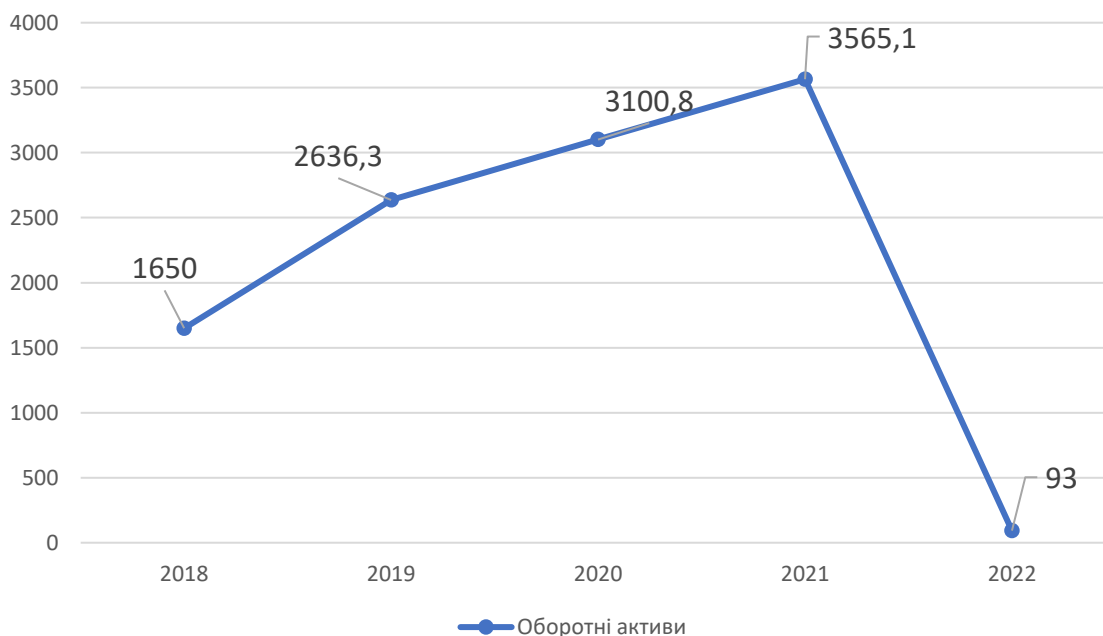


Рис. 2.5. Динаміка оборотних активів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на основі даних табл. 2.4.

Розділ «Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття» залишається порожнім протягом усього періоду, що може вказувати на відсутність об'єктів для реалізації чи виведення з активів.

Узагальнюючи, баланс ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» підтверджує загальний розвиток товариства з певними коливаннями в різних напрямках. Аналіз цих тенденцій надає підґрунтя для подальшого вивчення фінансової та стратегічної ефективності досліджуваного товариства.

У період з 2018 по 2022 роки склад активів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» можна охарактеризувати за допомогою наступного графічного представлення (рис. 2.6):

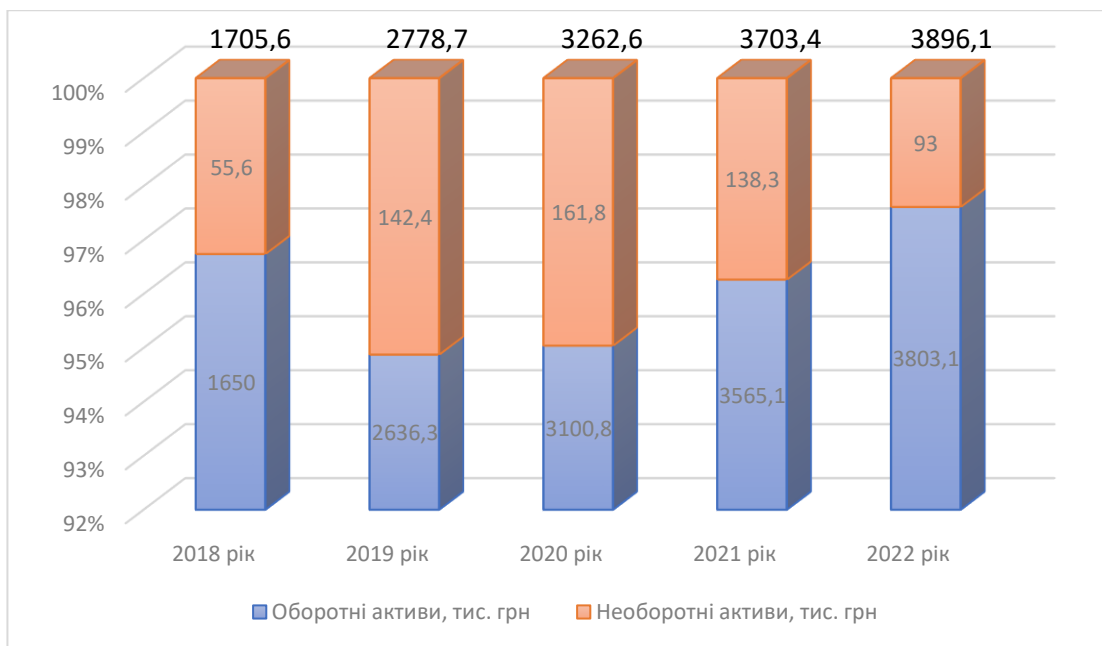


Рис. 2.6. Розподіл активів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2018-2022 років, тис. грн

Джерело: побудовано на основі даних табл. 2.4.

Продовжуючи комплексний аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» ми розглянемо зміни у структурі пасивів балансу даного товариства за період з 2018 по 2022 роки (табл. 2.5).

Розглянемо деталізований аналіз таблиці пасивів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за роками 2018-2022:

I. Власний капітал (рис. 2.7):

Зареєстрований (пайовий) капітал, додатковий капітал та резервний капітал відсутні, що може свідчити про відсутність паїв та додаткових внесків.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток): Суттєве збільшення з 1095,8 тис. грн у 2018 році до 2066,7 тис. грн у 2022 році, що може вказувати на стабільну фінансову діяльність та прибутковість товариства.

II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення: Відсутні дані.

III. Поточні зобов'язання (рис. 2.8):

Короткострокові кредити банків: Суттєве зростання від 37,5 тис. грн у 2018 році до 100,0 тис. грн у 2019 році, після чого дані відсутні у наступні роки.

**Зміни у структурі пасивів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»
протягом 2018-2022 років, тис. грн**

Стаття пасиву	Роки дослідження					Загальне відносне відхилення, %
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	-	-	-	-	-	-
Додатковий капітал	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1095,8	1164,1	2010,1	2062,1	2066,7	188,6
Неоплачений капітал	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	1095,8	1164,1	2010,1	2062,1	2066,7	188,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення						
	-	-	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання						
Короткострокові кредити банків	37,5	100,0	82,5	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:						
довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	422,9	959,5	876,6	1292,8	1462,3	у 3 р.
розрахунками з бюджетом	69,2	137,7	71,2	104,1	128,2	185,3
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-	-	-	-
розрахунками зі страхування	14,9	23,2	10,7	18,2	21,1	185,3
розрахунками з оплати праці	55,5	66,8	37,0	66,2	77,0	138,7
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	9,8	327,4	174,5	160,0	140,8	у 14 р.
Усього за розділом III	609,8	1614,6	1252,5	1641,3	1829,4	у 3 р.
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття						
	-	-	-	-	-	-
Баланс	1705,6	2778,7	3262,6	3703,4	3896,1	у 2 р.

Джерело: складено та розраховано на основі даних додатків Б-Е

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги: Значний ріст з 422,9 тис. грн у 2018 році до 1462,3 тис. грн у 2022 році, що може свідчити про збільшення обсягів закупок та обслуговування.

Розрахунки з бюджетом, страхуванням та оплатою праці: Відзначено

зростання різних видів розрахунків у 2022 році, що може вказувати на розширення фінансових відносин товариства.

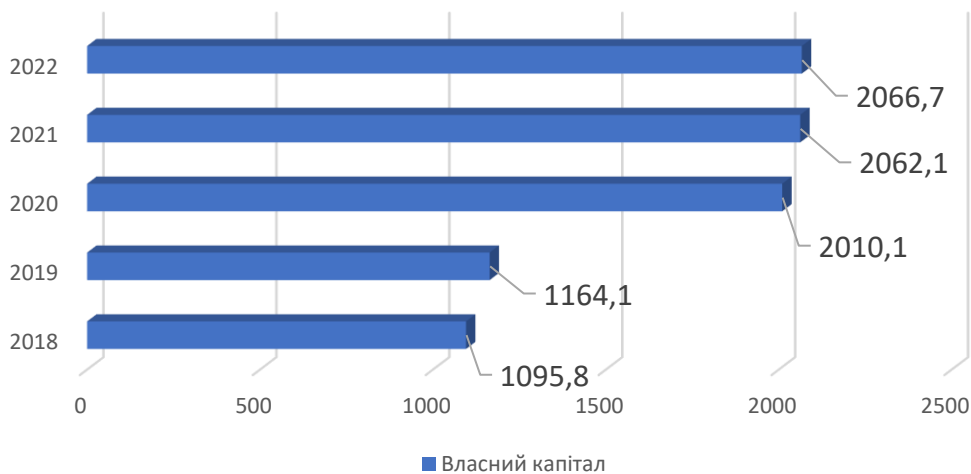


Рис. 2.7. Динаміка власного капіталу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на основі даних табл. 2.5.

Інші поточні зобов'язання: Суттєве збільшення з 9,8 тис. грн у 2018 році до 140,8 тис. грн у 2022 році, що може бути пов'язано з різноманітними операціями та зобов'язаннями.

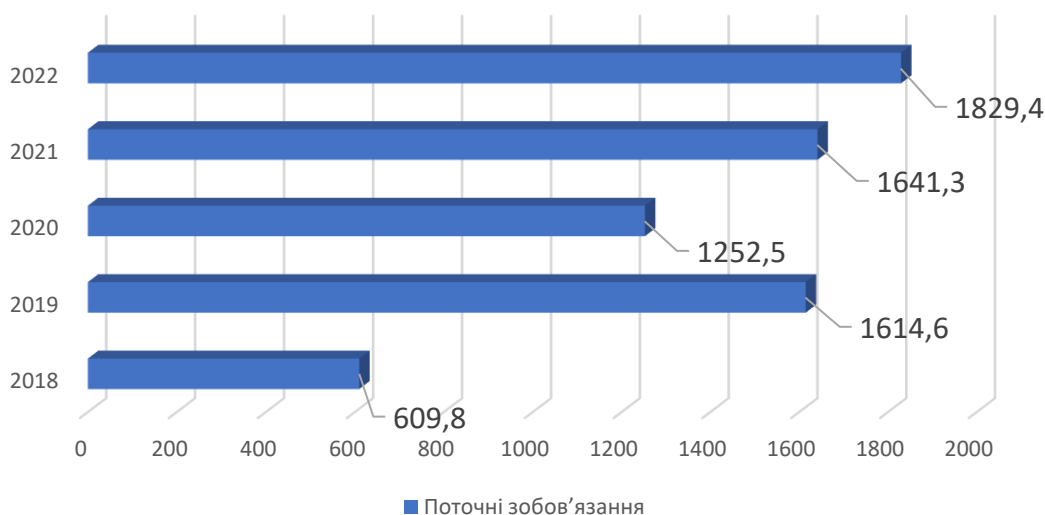


Рис. 2.8. Динаміка поточних зобов'язань ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на основі даних табл. 2.5.

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття: Відсутні дані.

У період з 2018 по 2022 роки склад пасиву балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» можна охарактеризувати за допомогою наступного графічного представлення (рис. 2.9):

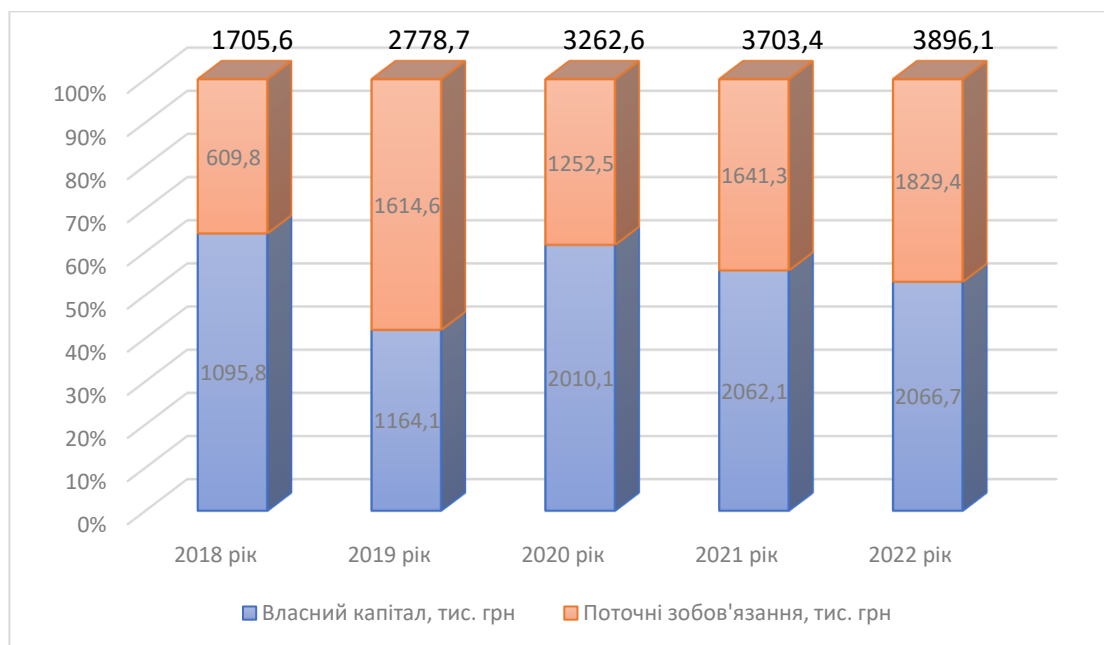


Рис. 2.9. Розподіл пасиву балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2018-2022 років, тис. грн

Джерело: побудовано на основі даних табл. 2.5.

В загальному, структура пасивів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» свідчить про стійкий розвиток товариства з позитивною динамікою власного капіталу та ростом зобов'язань, який може бути пов'язаний з активнішою фінансовою діяльністю.

У сучасних умовах важливим аспектом ефективності функціонування ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є його фінансовий результат, який визначає, наскільки успішно товариство може генерувати прибуток. Для оцінки цієї здатності необхідно здійснити аналіз фінансових показників даного товариства.

Для проведення оцінки фінансових результатів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за період з 2018 по 2022 роки використаємо інформацію з Форми №2-м «Звіт про фінансові результати» (Додаток Б-Е), результати якої будуть внесені до таблиці 2.6.

**Аналіз фінансових результатів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» протягом
2018-2022 років, тис. грн**

Стаття	Роки дослідження					Загальне відносне відхилення, %
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5272,1	5769,7	6007,3	7660,6	7750,1	147,0
Інші операційні доходи	-	-	-	-	-	-
Інші доходи	1,5	-	-	-	-	-
Разом доходи	5273,6	5769,7	6007,3	7660,6	7750,1	147,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	5161,4	5616,3	5161,3	7608,6	7745,5	150,1
Інші витрати	-	85,1	-	-	-	-
Разом витрати	5161,4	5701,4	5161,3	7608,6	7745,5	150,1
Фінансовий результат до оподаткування	112,2	68,3	846,0	52,0	4,6	4,1
Податок на прибуток	-	-	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток)	112,2	68,3	846,0	52,0	4,6	4,1

Джерело: складено та розраховано на основі даних додатків Б-Е

Протягом п'яти років, з 2018 по 2022 рік, ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» продемонструвало стабільний ріст свого чистого доходу від реалізації продукції, з 5272,1 тис. грн у 2018 році до 7750,1 тис. грн у 2022 році. Це представляє збільшення на 47%.

Загальні витрати, включаючи інші операційні витрати, також зросли із 5161,4 тис. грн у 2018 році до 7745,5 тис. грн у 2022 році, що представляє збільшення на 50,1%.

Фінансовий результат до оподаткування виявився змінним, зі значенням 112,2 тис. грн у 2018 році до 4,1 тис. грн у 2022 році. Чистий прибуток також коливається, проте залишається позитивним, з 112,2 тис. грн у 2018 році до 4,1 тис. грн у 2022 році.

Загальна тенденція показує, що ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» успішно управляло своєю фінансовою діяльністю та здатне до генерації прибутку в

умовах ринкової конкуренції.

Комплексний аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» вказує на позитивну динаміку протягом п'ятирічного періоду з 2018 по 2022 рік. Товариство відзначається стабільним зростанням чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про ефективність його бізнес-стратегії.

Збільшення загальних витрат, зокрема інших операційних витрат, не призвело до втрати стійкості фінансового результату, який залишається позитивним. Досліджуване товариство демонструє здатність ефективно управляти фінансами та утримувати стабільність у бізнес-середовищі.

Пасиви та активи балансу свідчать про раціональне використання ресурсів та стратегічне планування. Товариство проявляє стійкість до економічних труднощів та готовність до стратегічних виборів для подальшого розвитку. Узагальнюючи, ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» представляє собою стабільного та успішного учасника ринку, здатного адаптуватися до змін та реалізовувати стратегічні цілі.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності та конкурентних переваг ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» важливо провести комплексний аналіз усіх аспектів та напрямків його діяльності. Цей підхід дозволяє здійснити всебічну оцінку ефективності підприємства з урахуванням оптимізації вже існуючих конкурентних переваг.

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» проводилася за використанням методики, яка детально розглядається у теоретичному розділі цієї кваліфікаційної роботи. Основний принцип цієї методики полягає у порівнянні даних за найбільш важливими та ключовими показниками діяльності підприємства для отримання комплексної оцінки його конкурентоспроможності.

Для аналізу процесу забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного товариства рекомендується порівнювати його показники з аналогічними показниками основних конкурентів у галузі.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності підприємства, порівнюючи його показники з основним конкурентом – ТОВ «Корал-Сервіс», особливу увагу звертаючи на обсяг виручки.

Для вивчення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» приведемо відповідні показники в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Деталізація показників фінансової та господарської діяльності
ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», тис. грн**

Рік дослідження	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Витрати	Чистий прибуток
2018	5272,1	5161,4	112,2
2019	5769,7	5701,4	68,3
2020	6007,3	5161,3	846,0
2021	7660,6	7608,6	52,0
2022	7750,1	7745,5	4,6

Джерело: складено та розраховано на основі даних додатків Б-Е

Для здійснення оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» також необхідно отримати порівняльні показники відносно його конкурента ТОВ «Корал-Сервіс», які будуть відображені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Деталізація показників фінансової та господарської діяльності
ТОВ «Корал-Сервіс», тис. грн**

Рік дослідження	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Витрати	Чистий прибуток
2018	3237,1	3112,8	101,9
2019	2631,8	2530,7	82,9
2020	2671,7	2631,9	32,6
2021	1795,2	1775,3	16,3
2022	1766,2	1758,7	6,1

Джерело: складено та розраховано на основі даних додатків Б-Е

Застосовуючи методику оцінки конкурентоспроможності підприємства,

описану у підпункті 1.3 моєї кваліфікаційної роботи, та використовуючи дані за 2022 рік та формули 1.1-1.5, були проведені розрахунки ключових показників конкурентоспроможності для об'єкта дослідження та його головного конкурента:

1. Ефективність операцій дорівнює:

а) для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», (Е):

$$E = \frac{7750,1}{7745,5} = 1,001$$

б) для основного конкурента – ТОВ «Корал-Сервіс», (R):

$$R = \frac{1766,2}{1758,7} = 1,004$$

2. Коефіцієнт ефективності операцій (КЕ) дорівнює:

$$KE = \frac{1,001}{1,004} = 0,997$$

3. Для визначення коефіцієнта стратегічного позиціонування необхідно провести розрахунок індексу зміни обсягів виручки від реалізації продукції для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та його основного конкурента – ТОВ «Корал-Сервіс». Цей показник дозволить оцінити рівень змін у доходах обох підприємств і порівняти їх стратегічні позиції на ринку:

а) для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», (I_3):

$$I_3 = \frac{7750,1}{7660,6} = 1,012$$

б) для основного конкурента – ТОВ «Корал-Сервіс», ($I_{3к}$):

$$I_{3к} = \frac{1766,2}{1795,2} = 0,984$$

4. Коефіцієнт стратегічного позиціонування ($K_{стр}$) складе:

$$K_{стр} = \sqrt{\frac{1,012}{0,982}} = 1,015$$

5. Здійснимо розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності (К) для досліджуваного ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»:

$$K = \frac{0,997}{1,015} = 0,982.$$

За поданими даними можна визначити, що у 2022 році рівень конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» становив 0,9, що менше одиниці. Це свідчить про негативну динаміку та менш вигідне положення у конкурентному середовищі порівняно з ТОВ «Корал-Сервіс».

Для вивчення динаміки зміни показника конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» ми проведемо аналогічні розрахунки за попередні періоди та надамо результати у вигляді таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Оцінка рівня конкурентоспроможності та конкурентних переваг
ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» з 2018 по 2022 рр.**

Показник	Роки дослідження				
	2018	2019	2020	2021	2022
КЕ	0,982	0,973	1,147	0,996	0,997
К _{стр}	1,237	1,160	1,013	1,377	1,015
К	0,794	0,839	1,132	0,723	0,982

Джерело: складено та розраховано на основі даних табл. 2.7

Аналізуючи коефіцієнт ефективності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2018-2022 роки, можна побачити, що у 2020 році був відзначений значний зріст, після чого в 2021 та 2022 роках спостерігається деяке зниження, але загалом рівень коефіцієнту ефективності залишається на високому рівні.

Коефіцієнт стратегічного позиціювання товариства також має варіації, зростаючи в 2021 році і зменшуючись у 2022 році. Важливо враховувати контекст та стратегічні рішення, що можуть вплинути на цей показник.

Подібно до коефіцієнту ефективності, коефіцієнт конкурентоспроможності має коливання, але варто звернути увагу на значний ріст у 2020 році та подальше зниження у 2021 році, яке трошки виправилося в 2022 році.

Загалом, важливо ретельно вивчити контекст і причини змін в показниках кожного року, щоб розуміти динаміку конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» (рис. 2.10).

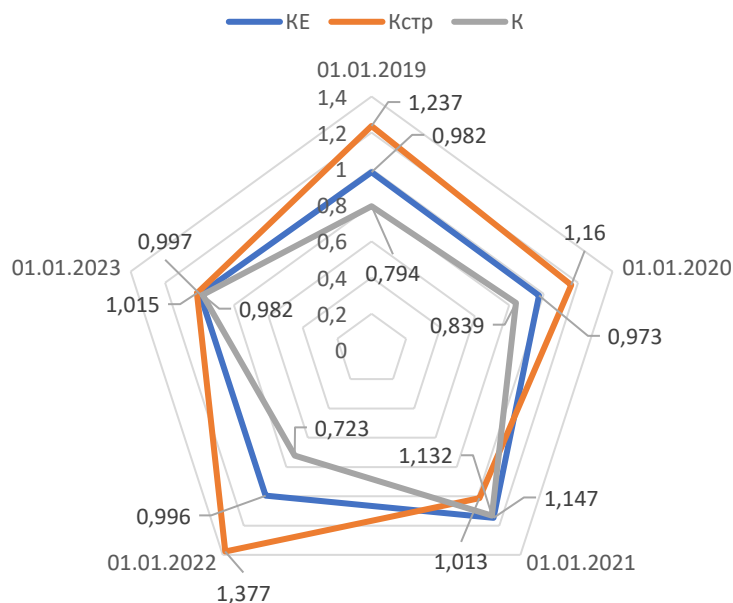


**Рис. 2.10. Динаміка коефіцієнтів конкурентоспроможності
ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2018-2022 рр.**

Джерело: складено та розраховано на основі даних табл. 2.9

Результати аналізу свідчать, що ефективність управлінської діяльності товариства у 2022 році, порівняно з 2020 роком, виявилася вищою, що позитивно позначилося на рівні конкурентоспроможності. Однак важливо зауважити, що зниження стратегічного позиціонування трошки збалансувало підвищення ефективності. З цього можна зробити висновок, що успішність ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» в конкурентному середовищі залежить від обох аспектів: оперативної діяльності та стратегічного планування.

Це свідчить про те, що успішність ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» на ринку визначається високою продуктивністю виробництва в порівнянні з основним конкурентом та наявністю задовільної позиції на ринку.

Давайте детально проаналізуємо загальний рівень конкурентоздатності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» в контексті взаємного порівняння з різними об'єктами.

В якості прикладу для обчислення показників ефективності господарської діяльності розглянемо 2022 рік на прикладі досліджуваного товариства:

а) для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», (K_0):

$$K_0 = E \cdot \sqrt{I_3} \quad (2.1)$$

$$K_0 = 1,001 \cdot \sqrt{1,012} = 1,007.$$

б) для основного конкурента – ТОВ «Корал-Сервіс», (K_s):

$$K_s = R \cdot \sqrt{I_{3к}} \quad (2.2)$$

$$K_s = 1,004 \cdot \sqrt{0,984} = 0,996.$$

Таким чином, з врахуванням цих аспектів, коефіцієнт конкурентоспроможності складеться наступним чином:

$$K = \frac{K_0}{K_s} \quad (2.3)$$

$$K = \frac{1,007}{0,996} = 1,011.$$

Отже, аналіз коефіцієнтів ефективності господарської діяльності дозволяє зробити висновок, що високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у 2022 році обумовлений високою результативністю господарювання компанії. Зазначений показник у 2022 році перевищує одиницю, становлячи 1,01. Щодо ТОВ «Корал-Сервіс», слід відзначити, що відповідний показник знаходиться на низькому рівні та складає 0,99.

Отже, в результаті аналізу ключових показників діяльності та процесів, що забезпечують конкурентоспроможність ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», ми можемо зробити наступні висновки:

Діяльність ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» різноманітна, проте основна сфера – комплексне обслуговування об'єктів. За п'ятирічний період (2018-2022) показники кадрового забезпечення зросли, вказуючи на високу ефективність. Фінансове забезпечення компанії належне, що сприяє розвитку та наданню конкурентоздатних послуг.

У порівнянні з конкурентом ТОВ «Корал-Сервіс», ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» лідирує, але є певні аспекти, які потребують удосконалення для підвищення конкурентоспроможності, які буде розглянуто у наступному розділі даної кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ
ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

**3.1. Організаційні засади функціонування механізму підвищення
конкурентоспроможності у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»**

Необхідність вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» обумовлена кількома факторами, серед яких загострення конкуренції на ринку та ускладнення фінансово-економічної ситуації. В умовах зростаючого числа підприємств і розширення пропозиції благ і послуг, важливо забезпечити стабільність та підвищити конкурентоспроможність для забезпечення довгострокового успіху.

Розвиток національної економіки вказує на позитивні тенденції, такі як імпортозаміщення та зростання споживання вітчизняних товарів. Однак, із збільшенням кількості учасників ринку, рівень конкуренції зростає в області виробництва та послуг.

У цих умовах ефективне управління конкурентоспроможністю стає ключовим завданням для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». Розробка алгоритму вдосконалення управління конкурентоспроможністю дозволить оптимізувати використання наявних ресурсів, виявити та використати резерви, поліпшити позиції на ринку та збільшити лояльність клієнтів. Це в кінцевому підсумку призведе до досягнення лідерських позицій порівняно з конкурентами та створить умови для стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Визначення оптимальних заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є значущим стратегічним вирішенням, що вимагає глибокого аналізу альтернатив та прогнозування можливих наслідків, з урахуванням фінансового виміру. Зазвичай цей вибір

здійснюється інтуїтивно або за допомогою спільної діяльності компетентних осіб або керівництва. Розглянемо етапи, які слід пройти для обґрунтованого вибору найкращих заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Давайте розглянемо більш детально процес покращення існуючого механізму управління конкурентоспроможністю (рис. 3.1).

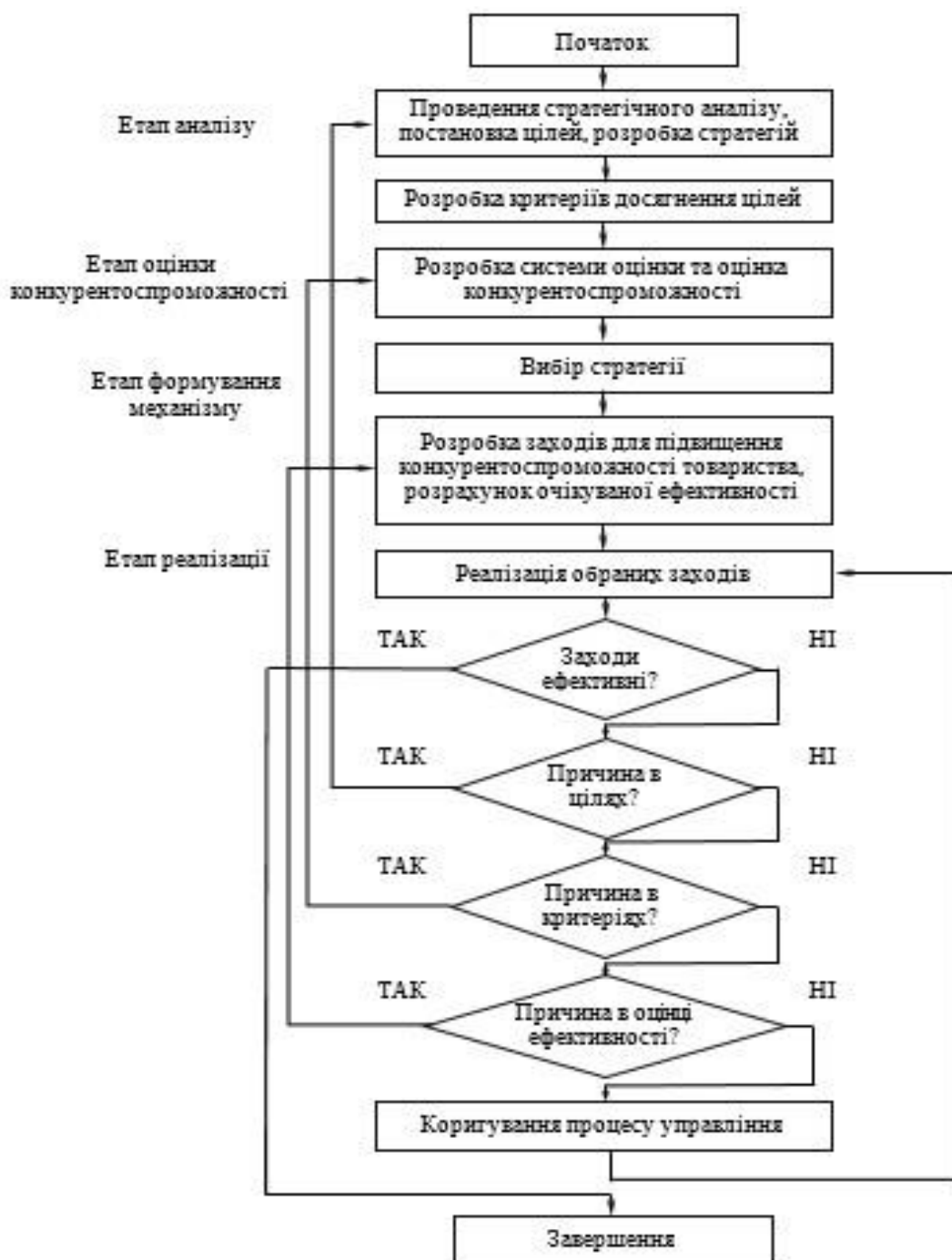


Рис. 3.1. Структура алгоритму покращення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».

Процес вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю включає такі етапи: проведення стратегічного аналізу з формулюванням цілей та подальшою розробкою різних стратегій; створення критеріїв досягнення цілей; розроблення системи оцінки та проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства; вибір оптимальної стратегії з раніше запропонованих; розробка та оцінка витрат на заходи з підвищення конкурентоспроможності; реалізація обраного плану та, в залежності від результатів, можливе внесення коригувань у процес управління.

Під час вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» можливим є коригування як окремих етапів, так і їх послідовності. Важливо відзначити, що оптимальні управлінські рішення, які не ефективно реалізовані, можуть виявитися менш результативними, ніж середні рішення, які вдало втілені. У цьому контексті бажано мати рекомендації з покращення конкурентоспроможності і поступово вдосконалювати їх, ніж прагнути до розробки ідеального механізму управління конкурентоспроможністю, не звертаючи належної уваги до його реалізації.

Давайте розглянемо більш детально етап удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю, який пов'язаний з відбором заходів для підвищення конкурентоспроможності. Згідно з процедурою ухвалення рішень, спочатку проводиться відбір можливих альтернативних заходів. Перелік таких заходів може бути складений з урахуванням їх впливу на показники конкурентоспроможності і формуватися як на основі існуючих списків заходів, так і з використанням різних переліків, наприклад, тих, що пропонуються системою управління якістю або розробляються на основі дослідження потенціалу підприємства.

Для передбаченої попередньої оцінки впливу кожного заходу на показник конкурентоспроможності пропонується використовувати матрицю взаємовпливу заходів на компоненти показника конкурентоспроможності (або на основні групи показників). Зовнішній вигляд матриці може бути поданим у такому форматі (табл. 3.1):

Матриця взаємодії заходів і їх вплив на показник конкурентоспроможності.

Ключова сфера	Основні індикатори діяльності	Заходи		
		Впровадження програми управління витратами	Контроль за витрачанням природних ресурсів	Стандартизація основних бізнес-процесів
Фінанси	Дохід			
	Чистий прибуток			
	Собівартість товарів та послуг			
	Ринкова вартість акцій			
	...			
Клієнти	Лояльність клієнтів			
	Частка нових клієнтів			
	Частка повторних покупок			
	Частка ринку			
	...			
Внутрішні бізнес процеси	Частка адміністративних витрат у загальних витратах			
	Стандартизація бізнес-процесів			
	Екологічність продуктів			
	...			
Навчання та розвиток	Задоволеність персоналу системою оплати праці			
	Витрати на навчання персоналу			
	Частка інноваційної продукції у загальному обсязі виробництва			
	...			

Джерело: власна розробка автора

У запропонованій матриці визначено чотири основні сфери діяльності та подано кілька показників для ілюстрації. Перелік цих показників складається відповідно до системи оцінки конкурентоспроможності, що використовується в ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», з урахуванням особливостей галузі. Для трьох умовних заходів також подано приклади заповнення таблиці. Після відбору заходів проводиться аналіз їхнього взаємозв'язку з основними показниками

конкурентоспроможності для спрощення оцінки та вибору найбільш ефективних.

Після укладення переліку можливих заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» і проведення оцінки їх впливу на основні показники діяльності компанії, необхідно здійснити відбір найбільш ефективних заходів.

Реалізація кожного заходу повинна вплинути на конкурентоспроможність, і це необхідно підтвердити економічними розрахунками, які здійснюються відповідними відділами з обґрунтуванням прогнозової вартості для кожного заходу. Для відбору заходів слід у будь-який спосіб розрахувати запланований ефект від їх реалізації. Ефективність заходів з підвищення конкурентоспроможності слід визначати як прогнозне відносне підвищення показника конкурентоспроможності.

Введемо термін «вартість за пункт конкурентоспроможності», який визначає вартість умовного пункту потенційної конкурентоспроможності, приріст якої очікується після впровадження будь-якого конкретного заходу. Іншими словами, вартість за пункт конкурентоспроможності може бути розрахована як відношення вартості заходу до планової зміни показника конкурентоспроможності. Таким чином, формула для розрахунку ціни за пункт конкурентоспроможності може бути наступною:

$$C_{cpi} = \frac{Cost_i}{\Delta IC_i}, \quad (3.1)$$

де C_{cpi} – ціна за пункт потенційної конкурентоспроможності і-го заходу;

$Cost_i$ – бюджет і-го заходу;

ΔIC_i – планова зміна показника конкурентоспроможності внаслідок реалізації і-го заходу.

Наприклад, якщо внаслідок впровадження заходу з бюджетом 2,5 млн. грн. підприємство отримає додатково 0,8 млн. грн. чистого прибутку, що призведе до підвищення інтегрального показника конкурентоспроможності на 5 пунктів, ціна за пункт конкурентоспроможності для даного заходу становитиме 2,5 млн. грн. / 5 = 0,5 млн. грн. за пункт конкурентоспроможності. Аналогічно розраховуються

показники і для інших заходів, після чого обираються ті, які дозволяють досягти стратегічних цілей та мають найнижчу ціну за пункт конкурентоспроможності. Для оцінки впливу заходу на показник конкурентоспроможності зручно використовувати зазначену вище матрицю взаємовпливу між показниками та заходами для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».

Методика розрахунку, яку було запропоновано, може становити виклик складнощів у зв'язку з необхідністю прогнозування майбутнього показника конкурентоспроможності після впровадження заходу. Наприклад, у випадку інвестиційних проектів інформація про майбутні фінансово-економічні показники (виручка за роками, чистий прибуток, собівартість, прибутковість інвестицій) може бути доступна, але такі аспекти, як лояльність клієнтів, рівень узнаваності бренду і інші, можна оцінити тільки за допомогою опитувань або експертних оцінок. Це вже передбачає наявність певної похибки, особливо враховуючи, що оцінка таких параметрів для майбутнього періоду може бути складною і залежати від експертних думок. Крім того, інвестиційні проекти завжди несуть ризики, які можуть суттєво вплинути на підсумкові показники проекту.

Розрахунок вартості за запропонованими заходами з точки зору конкурентоспроможності рекомендується здійснювати в межах визначеного бюджету, віддаючи перевагу заходам, що мають найнижчу вартість за одиницю конкурентоспроможності.

Процес відбору стратегічних альтернатив для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» можна відобразити організаційно у вигляді схеми (рис. 3.2).

Цей процес може бути реалізований як власними зусиллями організації, так і залученням фахівців на окремі етапи або для комплексної консультації з питань підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». Оскільки умови ринку постійно змінюються і конкуренція є високою, процес забезпечення конкурентоспроможності є циклічним. На кожному етапі проводяться корекції стратегічних цілей, системи оцінки

конкурентоспроможності та інших аспектів.

Вибір оптимальної стратегії для підвищення конкурентоспроможності дозволить компанії зорієнтувати свої фінансові, організаційні та інші ресурси на найбільш ефективні напрямки.

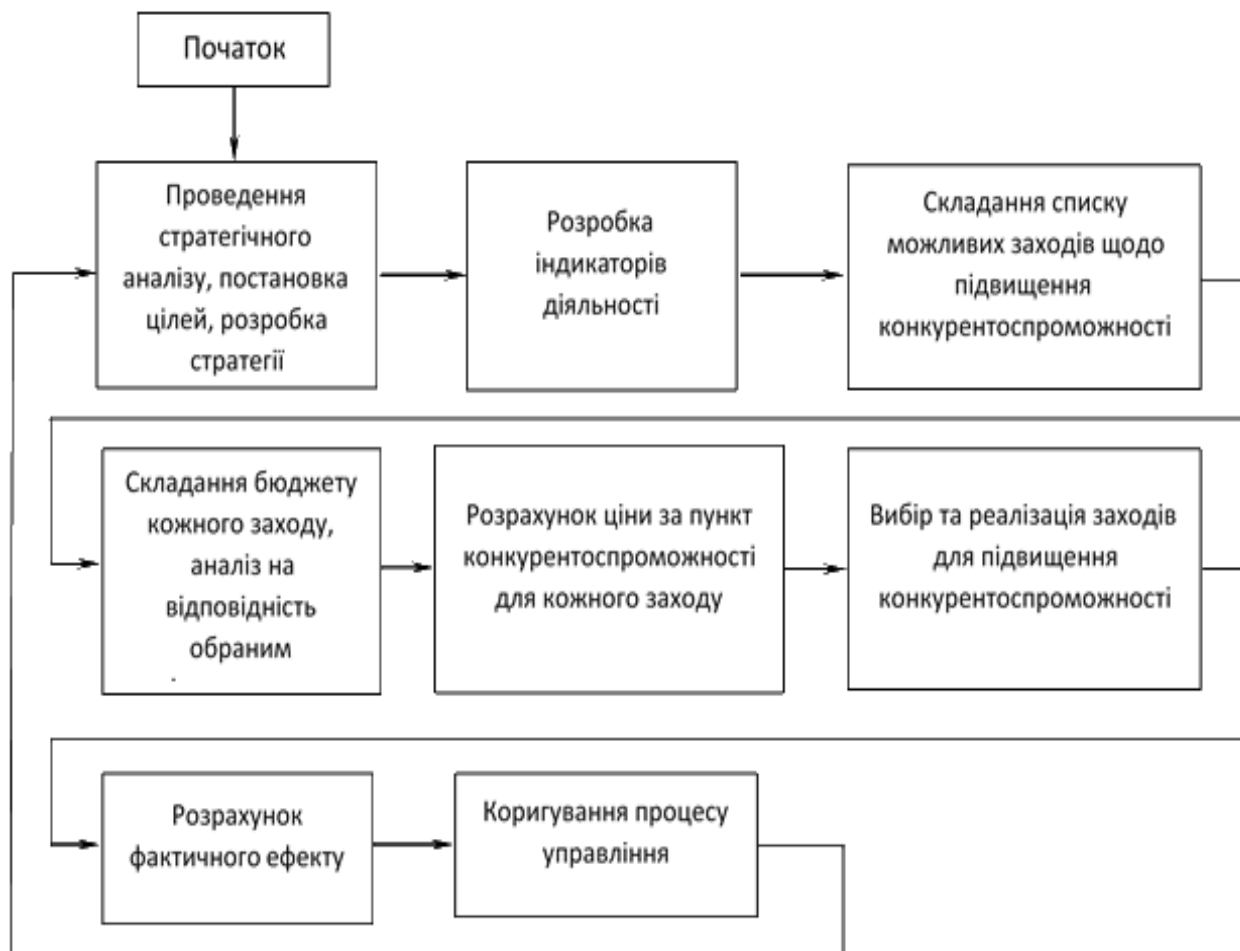


Рис. 3.2. Вибір стратегічних альтернатив для ефективного підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».

Джерело: власна розробка автора

Теоретичні та практичні дослідження з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у сучасних умовах, узгоджені з інтенсифікацією конкуренції, представляють собою перспективний та актуальний напрямок у галузі науки. Розгляд особливостей стратегії вибору заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» відзначається гнучкістю як інструменту, який доповнює механізм стратегічного

управління компанією. Визначення стратегічних альтернатив є важливим елементом у системі управління, що дозволяє приймати рішення, враховуючи основні пріоритети розвитку компанії.

Запропонована стратегія вибору стратегічних альтернатив для підвищення конкурентоспроможності може сприяти оптимізації використання ресурсів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». Організаційний механізм для вибору стратегій може служити важливим орієнтиром при удосконаленні структур управління. Розвиток та удосконалення окремих компонентів механізму управління конкурентоспроможністю сприятиме більш ефективному досягненню цілей ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та підвищенню загальної результативності діяльності.

3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства у стратегічній перспективі

Вплив на конкурентоспроможність підприємства обумовлений якістю його продукції та послуг, наявністю ефективної маркетингової та збутової стратегії, кваліфікацією персоналу, ефективністю системи управління, використанням технологій виробництва, наявністю необхідних ресурсів та впливом мікро- і макрооточення. У цій кваліфікаційній роботі концепцію управління конкурентоспроможністю ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» розглядаємо як системний процес, спрямований на постійне та системне оновлення та розвиток конкурентних переваг.

Управління конкурентоспроможністю означає постійний аналіз та управління факторами, які впливають на підприємство, з метою поліпшення його конкурентного положення на ринку та максимізації прибутку. Зазначаємо, що відсутність систематичних управлінських заходів у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», спрямованих на забезпечення та підвищення конкурентоспроможності, обмежує його успішність в конкурентній боротьбі за споживачів та ринки збуту.

Загальний висновок полягає в тому, що управління

конкурентоспроможністю ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» вважається ключовим елементом усієї системи його управління, оскільки воно визначає його здатність досягати комерційних та соціальних цілей, забезпечує зростання капіталізації та забезпечує успіх в конкурентному середовищі.

Внесок у розвиток стратегічного менеджменту величезний завдяки вченим, які розробили та пропонують впроваджувати новаторські аналітичні інструменти, схеми, методики, типові стратегії розвитку бізнесу, базові стратегії для створення конкурентних переваг, галузеві та продуктові стратегії. Дослідження підтверджує, що стратегічний менеджмент – це спрямована на досягнення довгострокових цілей діяльність, яка полягає в утриманні та розвитку конкурентних переваг та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Управління у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» зосереджене на розробці та впровадженні управлінських рішень для досягнення конкурентних переваг у короткостроковій та довгостроковій перспективах. Це включає розробку та реалізацію ефективних стратегій розвитку бізнесу, адаптацію до змін у мікро- та макрооточенні, і коригування загального напрямку розвитку підприємства.

Важливо зауважити, що стратегічне управління визначає те, що потрібно зробити сьогодні для досягнення мети у майбутньому, враховуючи постійні зміни у зовнішньому середовищі. Успіх вимагає узгодженості та взаємодії всіх стратегій на підприємстві, що можливе лише через включення таких етапів, як:

- визначення прибуткового напрямку комерційної діяльності та розробка стратегічних напрямів розвитку.
- формування та реалізація стратегічного потенціалу.
- трансформація цілей у перспективні напрямки роботи підприємства.
- проведення стратегічного аналізу, розробка альтернатив для розвитку та вибір оптимальних стратегій.
- реалізація обраного стратегічного напрямку.
- оцінка виконаної роботи та коригування стратегій з урахуванням змін у середовищі та нових можливостей.

На основі вищевикладеного можна сформулювати визначення сутності

стратегічного менеджменту для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». Ця сутність полягає у розробці та впровадженні стратегії довгострокового розвитку, заснованої на стратегічному аналізі, постійному контролі і моніторингу зовнішнього середовища. Мета - швидко коригувати діяльність компанії, щоб забезпечити її виживання та розвиток в умовах нестабільного зовнішнього середовища, реагуючи оперативно та перевершуючи темпи змін. Стратегічний менеджмент для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» - це процес взаємодії з оточенням для досягнення конкурентних переваг та підвищення ефективності, а також наукова та практична сфера, пов'язана із принципами, методами прийняття стратегічних рішень та їх реалізацією, об'єднуючи адаптивність, бюджетування, екстраполяцію та стратегічне планування.

Протягом останніх двох років світова економіка пережила кризу, спричинену зупинкою економічної активності через обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19, обвалом цін на нафту, падінням біржових індексів, та спадом виробництва та попиту через світові карантинні заходи. Це викликало проблеми на ринку праці, зниження доходів та зростання тривожності щодо безробіття. Очікується, що для подолання цих викликів буде збільшено кількість ефективних та конкурентоспроможних підприємств, які зможуть виробляти продукцію світового рівня, модернізувати інфраструктуру, впроваджувати нові технології та підвищувати рівень безпеки.

У цьому контексті підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» вимагає впровадження стратегічного управління, яке включає наступні етапи:

- визначення рівня конкурентоспроможності підприємства.
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (стратегічний аналіз).
- розробка альтернативних напрямів розвитку підприємства, їх оцінка та вибір оптимального стратегічного варіанту.
- реалізація прибуткової стратегії.
- контроль за реалізацією стратегії.
- моніторинг актуальних змін у макро- та мікрооточенні.

- адаптація стратегії відповідно до змін конкурентного середовища.

Впровадження стратегічного менеджменту для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» призведе до розробки та втілення конкретних стратегій розвитку бізнесу, формування конкурентних переваг та стратегії підвищення конкурентоспроможності. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності вимагає складного процесу, спрямованого на постійне удосконалення діяльності компанії. Можливі шляхи досягнення цієї мети різноманітні, включаючи точкові покращення чи повну зміну моделі розвитку.

Основний корисний ефект від цієї стратегії буде відображатися у таких аспектах:

- покращенні конкурентних переваг.
- розробці стратегічної концепції розвитку підприємства.
- сформулюванні стратегічного мислення у керівництва та співробітників.
- створенні гнучкої організаційної структури для узгодження цілей та можливостей учасників бізнесу.
- удосконаленні системи мотивації та стимулювання персоналу.
- оптимізації заходів для досягнення результатів у менші терміни.
- розробці та впровадженні плану підвищення конкурентоспроможності включно з його відображенням у комерційній діяльності та системі показників зведеного плану компанії.
- створенні цінності для клієнтів та умов, які не піддаються копіюванню конкурентами.

Підсумовуючи вищевикладене, можна визначити, що підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» в умовах структурних змін на міжнародному та національному ринку представляє собою складне завдання, але досяжне. Для досягнення цієї мети важливо використовувати принципи та методи стратегічного менеджменту. Це дозволить компанії раціонально використовувати внутрішні ресурси, ефективно реагувати на зміни в середовищі, формувати та утримувати конкурентні переваги, а також максимізувати прибуток.

3.3. Покращення управління трудовим потенціалом як фактор підвищення конкурентоспроможності

Сучасний період характеризується високим значенням ролі працівника у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», оскільки саме індивід може створювати та реалізовувати нові ідеї. У умовах економічної нестабільності та воєнних конфліктів важливо перебудовувати трудовий потенціал країни, а цей процес розпочинається з роботи керівників підприємств всередині їх організацій.

Для кращого осмислення розглядуваної проблеми, рекомендується спочатку вивчити визначення поняття «трудовий потенціал».

Потрібно відзначити відсутність єдиного підходу до трактування поняття «трудовий потенціал» серед вітчизняних вчених. Виявлено, що деякі дослідники, такі як В. Онікієнко, Г. Осовська та В. Крушельницька, визначають його як загальну сукупність працездатного населення, зосереджуючи увагу переважно на навичках та кваліфікаціях. Л. Ганіч описує «трудовий потенціал» як потенціал робочого часу, підкреслюючи використання працівником своїх навичок. З іншого боку, Е. Югас, В. Козар, Є. Івченко, О. Серікова, Т. Водолажська ділять спільний погляд на це поняття, визначаючи його як поєднання фізичних та творчих навичок, досвіду, мотивації до праці та готовності до самовдосконалення. Зазначимо, що за поглядом П. Каминського, трудовий потенціал є інтегральним показником, що об'єднує різноманітні характеристики працівника, і його ключовим аспектом є спрямованість всіх зусиль працівників на досягнення цілей підприємства.

Для здобуття чіткого уявлення про напрямки удосконалення, рекомендується розглянути організаційну структуру системи управління людським капіталом, яка подана на рисунку 3.3.

З рисунку 3.3 можна визначити, що організаційна структура системи управління людським капіталом має низку основних цілей, які безпосередньо відносяться до оптимізації роботи підприємства, його науково-технічного розвитку та добробуту працівників. Функції системи управління трудовим

потенціалом відповідають ключовим завданням управління та охоплюють весь цикл виконання завдань від планування до контролю. Значущим елементом є формування та виконання стратегії в системі управління трудовим потенціалом, яка включає в себе аналіз процесів праці, управління робочим розкладом, забезпечення неперервного та ефективного розвитку трудового потенціалу, а також створення привабливих умов праці.



Рис. 3.3. Організаційна структура системи управління людським капіталом

Джерело: власна розробка автора

Також слід відзначити, що значущу роль у системі управління трудовим потенціалом у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» відіграють фактори впливу, які представлені на рисунку 3.4.

На рисунку 3.4 представлені впливові чинники, що обумовлюють управління трудовим потенціалом у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». Зрозуміло, що ці чинники можна розділити на екзогенні, які походять зовнішньо, і ендогенні, які виникають в середовищі «зсередини».

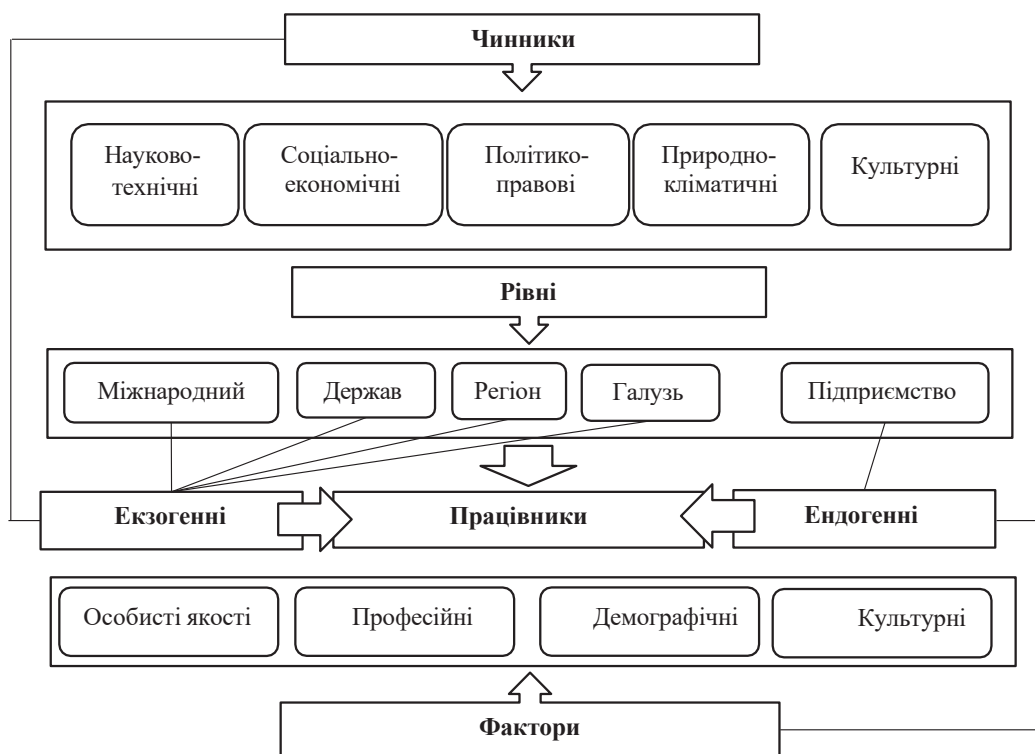


Рис. 3.4. Впливові чинники, що обумовлюють управління трудовим потенціалом у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Джерело: власна розробка автора

Екзогенні чинники включають науково-технічні аспекти, такі як розвиток передових технологій та впровадження нового обладнання. Також серед них враховуються політико-правові чинники, такі як соціальні умови, аспекти соціально-економічної ситуації (економічна активність населення, якість освіти, престиж спеціальності, економічна обстановка в країні), природно-кліматичні умови (клімат, рельєф, природні ресурси) та культурні аспекти (норми, традиції, звичаї, етика).

Ендогенні чинники враховують особистісні характеристики, такі як здатність до збереження балансу, власні особливості характеру і темперамент, а також професійні аспекти, такі як лідерство, бажання кар'єрного зростання і готовність до компромісів. До цього також відносяться демографічні чинники.

Процес вдосконалення управління трудовим потенціалом промислового підприємства – це свідомий набір заходів, спрямованих на створення сприятливих умов праці для персоналу. Від цього процесу залежить якість та ефективність виконання завдань, поставлених перед колективом.

Розробка стратегії удосконалення управління людським резервом ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» включає три ключові етапи:

- стратегічне планування, що передбачає визначення довгострокової мети управління людським потенціалом;
- стратегічна організація, яка означає впровадження необхідних змін у систему управління людським резервом на промисловому підприємстві;
- стратегічний контроль, що включає постійну оцінку внесених змін у людський потенціал промислового підприємства.

Оптимізація системи управління трудовим потенціалом ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» в умовах турбуленції повинна включати в себе основні процеси у сфері управління персоналом, які реалізуються або повинні бути реалізовані на даному промисловому підприємстві (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Ключові кадрові процеси, що мають прямий вплив на управління
трудовим потенціалом ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»**

№	Основні кадрові процеси	Параметри діагностики
1	2	3
1	Планування трудових ресурсів	- оцінка наявних у товаристві ресурсів, визначення потреби в кадрах
2	Набір персоналу	- поширення інформації про потребу - оцінка результативності - забезпеченість вакансіями.
3	Добір персоналу (при необхідності)	- аналіз змін трудового потенціалу товариства
4	Розробка системи стимулювання	- матеріальне стимулювання - нематеріальне стимулювання
5	Адаптація персоналу	- формування умов адаптації, оцінка рівня їх ефективності
6	Навчання персоналу	- обрання форм навчання - проведення аналізу системи оцінювання ефективності навчання
7	Оцінка трудової діяльності	- проведення атестації
8	Підвищення, зниження, звільнення	- проведення системи кадрового моніторингу
9	Підготування керівних кадрів	- проектування управлінської діяльності у товаристві
10	Проведення моніторингу соціально-психологічної ситуації	- діагностика соціально-психологічного клімату - оцінювання рівня соціальної напруженості

Джерело: власна розробка автора

Отже, в умовах турбуленції вдосконалення системи управління трудовим потенціалом ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» передбачає оптимізацію ключових кадрових процесів і починається з етапу, вказаного в таблиці 3.2:

1. Планування, набір та добір персоналу мають відповідати потребам підприємства і стану ринку праці. наприклад, у випадку обмеженого обсягу резюме за конкретною спеціальністю, цілеспрямовано та ефективно буде пропонувати фахівцю іншої галузі пройти курси та зайнятися працевлаштуванням у сфері іншої спеціальності.

2. Система мотивації повинна бути розроблена не лише з фокусом на матеріальному стимулюванні (заробітна плата, премії, підвищення окладу), але й на нематеріальному стимулюванні (похвала, сертифікати, бонуси).

3. Адаптація персоналу – це процес пристосування працівника до нових умов, що може включати перехід на нову посаду або прийняття на роботу. Цей процес повинен протікати поступово і з комфортом як для нового працівника, так і для колективу. важливо враховувати, що вибір підходу до адаптації працівника має відбуватися в залежності від виду адаптації: це може бути пониження або підвищення в посаді, вихід з довгого лікарняного або декрету, з опором працівників або без нього. при цьому слід діяти відповідно до конкретної ситуації та оперативно реагувати на зміни.

4. Навчання персоналу передбачає підготовку висококваліфікованих працівників, які можуть приносити користь організації своїми пропозиціями та розробками. пропонується впровадження у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» таких аспектів:

- формування та впровадження державних стандартів щодо переліку спеціальностей нового покоління, зокрема ІТ-спеціалістів, конструкторів та менеджерів;
- модернізація матеріально-технічної бази навчальних центрів на підприємстві;
- ретельний аналіз попередніх показників навчання та проведення

«роботи над помилками» з подальшим внесенням змін до програми;

- залучення керівників до формування програми навчання та перенавчання персоналу для уникнення прогалин;
- для оцінювання рівня навчання використовувати як якісні, так і кількісні показники.

5. Проведення оцінки трудової діяльності важливе через те, що від успішної роботи кадрів залежить успішність товариства. Серед ефективних методів є Grading, Balanced Scorecard, Assessment Centre, Management by Objectives, «360°», Key Performance Indicators. Вибір методу повинен базуватися на можливостях та очікуваннях керівників і враховувати специфіку трудового колективу.

6. Підвищення, зниження або звільнення працівника пов'язані з його успішністю. Якщо завдання виконуються якісно і працівник має пропозиції щодо покращень, він може розраховувати на кар'єрний ріст. З іншого боку, невиконання обов'язків і зниження працездатності може призвести до пониження, а при проступках – навіть до звільнення.

7. Підготовка керівних кадрів має відбуватися у товаристві, враховуючи людський фактор і включаючи аналіз наявних трудових ресурсів, оцінку управлінського потенціалу та лідерських якостей працівників.

8. Моніторинг соціально-психологічної ситуації є важливим, оскільки моральний клімат впливає на ефективність роботи та може викликати конфлікти, що призводять до втрат в фінансовому забезпеченні працівників.

Отже, процес модернізації системи управління трудовим потенціалом ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності товариства в умовах нестабільності. Це передбачає розробку стратегії, що ґрунтується на ключових кадрових процесах, що безпосередньо впливають на управління трудовим потенціалом. Специфічно, така стратегія охоплює планування та формування трудових ресурсів, удосконалення мотиваційної системи, створення адаптаційних умов та поліпшення системи навчання, впровадження оцінки та інших аспектів.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем «Механізми підвищення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах» присвячена дослідженню та аналізу методів і стратегій, які підприємства можуть використовувати для підвищення своєї конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі. Робота розглядає та оцінює різноманітні аспекти, які впливають на успішність підприємств в умовах сучасного ринкового конкурентного середовища.

Метою роботи є розкриття основних принципів та методів, які можуть бути використані підприємствами для покращення їхньої конкурентоспроможності. Робота вивчає такі аспекти, як стратегічне управління, інновації, маркетинг, управління якістю, ефективність виробництва та інші. Також розглядаються аспекти впливу економічних, технологічних та соціокультурних чинників на конкурентоспроможність підприємства.

Кваліфікаційна робота має на меті внести внесок у розуміння та розвиток підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах постійних змін у світовій економіці. Результати роботи можуть служити як практичний внесок у формування ефективних стратегій та механізмів управління для сучасних підприємств, спрямованих на досягнення та утримання конкурентних переваг.

Практичною платформою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «ГУДЕКС ЕкоСервіс», основна мета якого полягає у розвитку підприємницької діяльності, вироблені продукції та наданні послуг на світовому рівні.

Основними завданнями Товариства є створення ефективної системи обслуговування населення та підприємств у різних галузях, здійснення різноманітних видів діяльності, таких як торгівля, комерція, виробництво, будівництво, науково-дослідна та благодійна діяльність. Головними цілями є отримання прибутку та задоволення різних потреб засновників товариства.

Досліджуване Товариство спеціалізується на наданні комплексного обслуговування об'єктів.

Оскільки Товариство займається різносторонньою діяльністю, його конкуренти представлені у різних сферах його діяльності.

Динаміка показників зміни основних показників діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є важливою з точки зору оцінки та управління його ефективністю і стійкості.

ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» продемонструвало стійкий фінансовий та кадровий ріст протягом періоду з 2018 по 2022 рік. Позитивна динаміка фондів оплати праці та зростання податкових зобов'язань свідчать про успішну економічну діяльність та відданість підприємства своїм фінансовим зобов'язанням перед державою.

Стабільність штату працівників підтверджує уміння ефективно управляти кадровим потенціалом. Однак зменшення відпрацьованого робочого часу у 2022 році може вказувати на необхідність додаткового вивчення внутрішніх процесів для підтримки оптимальної робочої продуктивності.

Узагальнюючи, ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є успішним суб'єктом господарювання, що досягає фінансового росту, забезпечуючи стабільність та взаємовигідні відносини зі своїм персоналом та державою. Аналіз поданих показників свідчить про ефективність управлінських рішень та готовність до подальшого розвитку в конкурентному середовищі.

Облік фінансових показників є необхідним для оцінки продуктивності господарської діяльності підприємства. Аналіз результатів фінансової діяльності надає можливість зробити висновки про загальну ефективність підприємства та обрати оптимальний напрямок для його майбутнього розвитку.

Загальна тенденція показує, що ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» успішно управляло своєю фінансовою діяльністю та здатне до генерації прибутку в умовах ринкової конкуренції.

Комплексний аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» вказує на позитивну динаміку протягом п'ятирічного періоду з 2018

по 2022 рік. Товариство відзначається стабільним зростанням чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про ефективність його бізнес-стратегії.

Збільшення загальних витрат, зокрема інших операційних витрат, не призвело до втрати стійкості фінансового результату, який залишається позитивним. Досліджуване товариство демонструє здатність ефективно управляти фінансами та утримувати стабільність у бізнес-середовищі.

Пасиви та активи балансу свідчать про раціональне використання ресурсів та стратегічне планування. Товариство проявляє стійкість до економічних труднощів та готовність до стратегічних виборів для подальшого розвитку. Узагальнюючи, ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» представляє собою стабільного та успішного учасника ринку, здатного адаптуватися до змін та реалізовувати стратегічні цілі.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» важливо провести комплексний аналіз усіх аспектів та напрямків його діяльності. Цей підхід дозволяє здійснити всебічну оцінку ефективності підприємства з урахуванням оптимізації вже існуючих конкурентних переваг.

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» проводилася за використанням методики, яка детально розглядається у теоретичному розділі цієї кваліфікаційної роботи. Основний принцип цієї методики полягає у порівнянні даних за найбільш важливими та ключовими показниками діяльності підприємства для отримання комплексної оцінки його конкурентоспроможності.

Для аналізу процесу забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного товариства рекомендується порівнювати його показники з аналогічними показниками основних конкурентів у галузі.

аналіз коефіцієнтів ефективності господарської діяльності дозволяє зробити висновок, що високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у 2022 році обумовлений високою результативністю господарювання компанії. Зазначений показник у 2022 році перевищує одиницю, становлячи 1,01. Щодо ТОВ «Корал-Сервіс», слід відзначити, що відповідний показник знаходиться на низькому рівні та складає 0,99.

Отже, в результаті аналізу ключових показників діяльності та процесів, що

забезпечують конкурентоспроможність ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», ми можемо зробити наступні висновки:

Діяльність ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» різноманітна, проте основна сфера – комплексне обслуговування об'єктів. За п'ятирічний період (2018-2022) показники кадрового забезпечення зросли, вказуючи на високу ефективність. Фінансове забезпечення компанії належне, що сприяє розвитку та наданню конкурентоздатних послуг.

У порівнянні з конкурентом ТОВ «Корал-Сервіс», ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» лідирує, але є певні аспекти, які потребують удосконалення для підвищення конкурентоспроможності.

Необхідність вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» обумовлена кількома факторами, серед яких загострення конкуренції на ринку та ускладнення фінансово-економічної ситуації. В умовах зростаючого числа підприємств і розширення пропозиції благ і послуг, важливо забезпечити стабільність та підвищити конкурентоспроможність для забезпечення довгострокового успіху.

Розвиток національної економіки вказує на позитивні тенденції, такі як імпортозаміщення та зростання споживання вітчизняних товарів. Однак, із збільшенням кількості учасників ринку, рівень конкуренції зростає в області виробництва та послуг.

У цих умовах ефективне управління конкурентоспроможністю стає ключовим завданням для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». Розробка алгоритму вдосконалення управління конкурентоспроможністю дозволить оптимізувати використання наявних ресурсів, виявити та використати резерви, поліпшити позиції на ринку та збільшити лояльність клієнтів. Це в кінцевому підсумку призведе до досягнення лідерських позицій порівняно з конкурентами та створить умови для стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Теоретичні та практичні дослідження з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у сучасних умовах,

узгоджені з інтенсифікацією конкуренції, представляють собою перспективний та актуальний напрямок у галузі науки. Розгляд особливостей стратегії вибору заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» відзначається гнучкістю як інструменту, який доповнює механізм стратегічного управління компанією. Визначення стратегічних альтернатив є важливим елементом у системі управління, що дозволяє приймати рішення, враховуючи основні пріоритети розвитку компанії.

Запропонована стратегія вибору стратегічних альтернатив для підвищення конкурентоспроможності може сприяти оптимізації використання ресурсів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». Організаційний механізм для вибору стратегій може служити важливим орієнтиром при удосконаленні структур управління. Розвиток та удосконалення окремих компонентів механізму управління конкурентоспроможністю сприятиме більш ефективному досягненню цілей ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та підвищенню загальної результативності діяльності.

Впровадження стратегічного менеджменту для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» призведе до розробки та втілення конкретних стратегій розвитку бізнесу, формування конкурентних переваг та стратегії підвищення конкурентоспроможності. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності вимагає складного процесу, спрямованого на постійне удосконалення діяльності компанії. Можливі шляхи досягнення цієї мети різноманітні, включаючи точкові покращення чи повну зміну моделі розвитку.

Процес модернізації системи управління трудовим потенціалом ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності товариства в умовах нестабільності. Це передбачає розробку стратегії, що ґрунтується на ключових кадрових процесах, що безпосередньо впливають на управління трудовим потенціалом. Специфічно, така стратегія охоплює планування та формування трудових ресурсів, удосконалення мотиваційної системи, створення адаптаційних умов та поліпшення системи навчання, впровадження оцінки та інших аспектів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Інтенсифікація управління економічною поведінкою підприємства на конкурентних ринках. Бізнес Інформ. 2019. №12. С. 110–118.
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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_21-22_7
3. Білянський О.І., Липов В.В. Регулювання конкуренції в економіці платформ: проблеми та інструменти. Економіка України. 2022. № 2. С. 03-19
4. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №7. С. 41-42.
5. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І., Фабрика І.В. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки. 2022. Вип. 22. С. 161-178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2022_22_12
6. Вдовічен А.А., Чичун В.А., Полянко Г.О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 29–34.
7. Виноградова О.В., Асанова А.Ж., Чарна О.О. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 3. С. 4-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_3_3
8. Гаджала І., Воробець Н. Суть стратегічного управління підприємством. II Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки». 2021. С. 72-74. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43280/1/%D0%93%D0%90%D0%94%D0%96%D0%90%D0%9B%D0%90.pdf>

9. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. Вип. 154. С. 93-97
10. Глухова С.В., Кильницька Є.В. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 81-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_13
11. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 66-70.
12. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_1_11
13. Гулик Т.В., Кобзев А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18. С. 353-358.
14. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. № 5. 2020. С. 108-110.
15. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
16. Дубницький В.І., Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність і базові поняття конкурентного аналізу: сучасні напрями наукових досліджень. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Том 30 (69). № 5. с. 57-67.
17. Євтушенко Н.О., Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2022_3-4_6
18. Капліна А. Контролінг як інструмент управління підприємством. Економіка та суспільство, 2021. №23. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>

19. Кличковський С.О. Дослідження особливостей соціально-психологічного клімату підприємства у кризовий період. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Випуск 2. С. 119-127.
20. Коцюба О.С. Новітні теоретичні підходи до моделювання невизначеності в управлінні підприємством: історичний, концептуальний та інструментальний аспекти. Стратегія економічного розвитку України. 2021. №48. С. 96-113.
21. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf (дата звернення 22.12.2023)
22. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
23. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Контролінг персоналом як інструмент ефективного управління підприємством. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. № 2. С. 108–118.
24. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
25. Матусевич А.І., Сітковська А.О. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали 356 XI міжн. наук.-практ. конф. (Дніпро, 28-29 жовтня 2021 р.). Дніпро: ВПЦ «Гарант СВ», 2021. Т.2. С. 76-77.
26. Мутерко, Г., Ромашко, І. (2023). УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ. Економіка та суспільство, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-72>
27. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3 (33). С. 69-75. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/2493/2393/>

28. Пашкевич М. С., Лі Гуаньнань Теоретичне обґрунтування моделей участі підприємств у досягненні глобальних цілей сталого розвитку. Бізнес Інформ. 2021. №12. С. 184–190.
29. Пілецька С.Т., Ануфрієва М.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 9(2). С. 37-40.
30. Семенчук Т.Б., Гусак О.А., Ніколайчук В.С. Теоретико-методичні основи вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 300-306. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_12_44
31. Сітковська А.О., Земляна А. В. Формування конкурентного потенціалу підприємства: теоретичний аспект. Ефективна економіка. 2021. № 1. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8577>.
32. Стрижак Д.С. Організаційно-економічні аспекти механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 15(2). С. 51-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_15\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_15(2)_10)
33. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 570 с.
34. Ткаченко І.В., Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 43-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_1_9
35. Трусова Н.В. Детермінанти нарощування конкурентоспроможності підприємств на засадах інноваційного розвитку. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2020. №1(41). С. 34-40.
36. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. № 10. С. 74-80.
37. Чорна К.В. Стратегічний аналіз у системі заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Соціально-гуманітарний вісник. 2022.

- Вип. 40. С. 45-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2022_40_16
38. Шпильова В.О., Таран В.В. Економічна сутність та складові конкурентоспроможності підприємства. Економіка і управління. 2021. № 2. С. 29- 34. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2021_2_6
 39. Шульга М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 135-141.
 40. Ярема Л. В., Замора О. І. Управління ринком праці: регіональний аспект. Агросвіт. 2021. № 12. С. 34–38.
 41. ABC Wolters Kluwer Business-serwisy. 2020. www.kadry.abc.com.pl
 42. Fedorchuk O.M., Mokhnenko A.S., Protosivitska O.I. Concept of sustainable development of the food sector enterprises in the competitive environment. Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine: [collective monograph]. Czech Republic. 2019. P. 123-141
 43. Masliaieva O., Sitkovska A. Development of integration processes in agricultural production Economic development strategies: micro, macro and mesoeconomic levels: Scientific monograph. Part 1. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. 127-142 p.
 44. Naida A., Sitkovska A., Shevchenko A., Palii S., Shved T. Socioeconomic development of enterprises in a permanent crisis. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2022. № 4. P.145-151

ДОДАТКИ