

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 2 курсу,
гр. ЕТ- 21
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»



Світлана СУХОВСЄВА

Керівник наукової роботи: доктор
економічних наук, професор



Дмитро БАБИЧ

Рецензент: зав. кафедри менеджменту
та бізнес-адміністрування

Національного аерокосмічного
університету ім.

М.Є. Жуковського «Харківський
авіаційний інститут»,

кандидат економічних наук, доцент
Гатило В. П.

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічнийКафедра економіки та менеджментуОсвітньо-кваліфікаційний рівень другий магістерський рівеньСпеціальність 073 «Менеджмент»Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



підпис

Г. О. Дорошенко

ініціали, прізвище

«07 » грудня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**Світлана СУХОВСЬКА1. Тема роботи: «Стратегічне управління конкурентоспроможністю організації»Керівник роботи Бабич Світлана Миколаївна, кандидат економічних наук,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

доцентзатверджені наказом по університету від «15» жовтня 2024 року
№ 2101-5/33692. Строк подання студентом роботи 06 грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Розглянути теоретичні положення та проаналізувати економічну сутність, роль і значення конкурентоспроможності. Узагальнити фактори та умови управління конкурентоспроможністю організації. Визначити та охарактеризувати внутрішні фактори, що впливають на розвиток компанії та оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Проаналізувати ефективність виробничо-господарської ТОВ компанії «PR-LOGISTICS» та дослідити показники фінансової стійкості. Запропонувати заходи більш раціонального використання ресурсів та переваг компанії «PR-LOGISTICS». Розробити напрями вдосконалення стратегії конкурентоспроможності.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Робота над третім розділом. Узгодження згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання дипломної роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання 29 травня 2024 р.

Здобувач вищої освіти


 підпис
Світлана СУХОВСЄВА

Керівник роботи


 підпис
Світлана БАБИЧ

ініціали, прізвище

Гарант освітньої програми


 підпис
Лариса ТЄШЕВА

ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1.	8
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1 Економічна сутність, роль і значення конкурентоспроможності	8
1.2. Фактори та умови управління конкурентоспроможністю організації	14
1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності організації та умови стратегічного управління	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ «PR- LOGISTICS».....	31
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика компанії.....	31
2.2. Оцінювання трудового потенціалу Компанії «PR-LOGISTICS»	46
РОЗДІЛ 3	55
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОМПАНІЇ «PR-LOGISTICS».....	55
3.1. Обґрунтування напрямків ефективності управління трудовим потенціалом	55
3.2. Заходи щодо оптимізації використання трудового потенціалу Компанії «PR- LOGISTICS»	60
3.3. Оцінка результатів оптимізації управління трудовим потенціалом організації.....	66
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Конкурентоспроможність, розглядаючи з точки зору конкурентної боротьби є основною характеристикою підприємства. Вона визначає здатність організації нормально функціонувати, а також результати його виробничо-збутової діяльності в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Зростання конкуренції за ресурси, зміни в навколишньому середовищі, міжнародна інтеграція бізнесу, зміна бажань та запитів споживача, пошук нових, часто несподіваних, можливостей, стрімкий розвиток соціальних та інформаційних мереж, які дозволяють з блискавичною швидкістю отримувати та поширювати інформацію, відносна доступність сучасних технологій, висока оцінка ролі людських ресурсів, пандемія COVID-19, війна, а також низка інших факторів в сукупності своїй, призвели до стрімкого зростання значення управління конкурентоспроможністю організації.

На сьогодні існує господарські взаємини характеризуються високою конкуренцією, динамічними змінами в оточенні функціонування, вагомими змінами в макросередовищі, які є наслідком НТП, зародженням нових сфер в економіці, змінами типів виробництва. Якщо ж розглядати Україну, то до вище переліченого списку варто додати процеси глобалізації, специфіку діяльності фінансових інститутів, конкуренцію між національними і транснаціональними компаніями на національному ринку та воєнний стан.

Управлінським аспектам, відносно зростання конкурентоздатності організацій, за останні роки приділяли увагу багато дослідників з різних країн. Окремі тлумачення даного процесу підкреслені у працях українських науковців: Ареф'єва О, Березіна Л., Варахсіна О., Головчук Ю., Діденко Є., Колмакова О. та інших [1, 7, 10, 14, 18, 26].

Обрана тема дослідження є надзвичайно важливою для будь-якої організації, незалежно від галузі та спеціалізації, яке прагне бути конкурентоспроможним, в наслідок чого мати стабільне фінансове становище.

Основне завдання, яке потрібно вирішити в рамках обраної теми та об'єкта, що буде досліджуватися, полягає в аналізі конкурентоспроможності, дослідженні стратегій конкурентоспроможності та визначенні напрямів стратегічного розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та обґрунтування заходів та чинників за допомогою яких можливо максимально виважено обрати стратегію розвитку конкурентоспроможності для організації.

В процесі написання роботи було поставлено та вирішено такі завдання:

- проаналізувати економічну сутність, роль і значення конкурентоспроможності;
- узагальнити фактори та умови адміністрування конкурентоспроможністю організації;
- визначити оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити економічний аналіз виробничого-господарської діяльності Компанії «PR-LOGISTICS»;
- провести оцінювання виробничого-господарської діяльності Компанії «PR-LOGISTICS»;
- провести оцінку фінансового стану Компанії «PR-LOGISTICS».
- розробити напрями вдосконалення стратегії конкурентоспроможності;
- запропонувати заходи більш раціонального використання ресурсів та переваг;
- визначення резервів оновлення майна та основних засобів.

Об'єктом дослідження – процес формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю організації.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні засади вдосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю Компанії «PR-LOGISTICS».

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження склали праці провідних вітчизняних й іноземних учених, теоретично-методологічні аспекти стратегічного управління та підвищення конкурентоспроможності, виробничо-економічний розвиток підприємства,

методи з підвищення конкурентоспроможності на підприємстві. В процесі дослідження було використано економічні методи дослідження, зокрема: аналізу та синтезу, методи економіко-математичного моделювання, метод вимірювання, метод калькуляції, графічний метод, метод порівняння.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі і нормативні акти, що регламентують господарську діяльність, офіційні матеріали зі статистики України, звітність автотранспортних підприємств, вітчизняні та зарубіжні джерела наукової та технічної інформації (статті, монографії, звіти з досліджень, доповіді, тези, збірники наукових праць і наукові журнали), періодичні видання і щорічники профільних організацій, публічні звіти підприємств.

Наукова новизна полягає в поглибленні практично-спрямованих підходів до формування стратегічних напрямів розвитку автотранспортної компанії в реальних умовах реалізації власного бізнес-процесу: запропоновано механізм розвитку організації в конкурентних умовах через виокремлення стратегічних завдань, які забезпечать можливості використання власних переваг на ринку.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати мають практичне значення для Компанії «PR-LOGISTICS» та інших вітчизняних авіапідприємств, запропоновані інструменти розвитку, а саме обрана стратегія фокусування, підвищить якість продукції та її обслуговування, покращить позиції компанії на обраних сегментах ринку, та як наслідок підвищить конкурентоспроможність.

Результати роботи були апробовані на науково-практичній конференції.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Економічна сутність, роль і значення конкурентоспроможності

В умовах сьогодення серед вітчизняних організацій можна спостерігати посилення конкуренції, без винятку будь-яких галузей економіки. Поява та розвиток значної кількості господарюючих суб'єктів є наслідком активних ринкових трансформацій, така ситуація сприяє підвищенню конкуренції між ними. В ринкових умовах господарювання вітчизняним організаціям необхідно конкурувати не лише на внутрішньому ринку, а й на зовнішньому. Основними проблемами на шляху до підвищення конкурентоспроможності вітчизняних організацій є неспроможність до боротьби за збільшення власної ємності на ринку, низький рівень розвитку маркетингу та страх ризиків при ухваленні управлінських рішень [28].

Враховуючи вищевказане, актуальною є проблема визначення дефініції конкурентоспроможності організацій, яка окреслить сутнісне значення та допоможе зрозуміти необхідність впровадження заходів щодо її підвищення.

Підвищення конкурентоздатності вітчизняних організацій є актуальною проблемою задля власників, адже в умовах кризи та невизначеності конкурентна боротьба може стрімко набирати обертів. При умові відсутності постійного моніторингу, контролю та аналізу рівня конкурентоспроможного потенціалу, окреслення факторів впливу, що негативно відображаються на зростанні конкурентоспроможності організацій, управлінці тим самим зменшують потенційні можливості гідно приймати участь у конкурентній боротьбі на ринку.

Аналізуючи праці значної кількості дослідників в рамках визначення економічної сутності категорії «конкурентоспроможність», варто відзначити, що А. Сміт ототожнював конкуренцію з парним суперництвом, що можна представити на прикладі протистояння між продавцями/покупцями у межах

найбільш вдалих умови задля реалізації продукту споживання. Відповідно головною рушійною силою він вважає коливання ціни. Й. Шумпетер трактував конкуренцію, як суперництво виключно з новим. Ринок, доволі скептично приймає нововведення, але якщо новатору вдається їх впровадити, саме механізм конкуренції поступово витісняє з ринку організації, які користуються старими технологіями у власному бізнес-процесі [30].

Слід звернути увагу на багатозначність трактувань сутності поняття «конкурентоспроможність» сучасними вченими економістами. С. Ожегов розглядав конкурентоспроможність, як певну здатність витримувати конкурентний тиск та вміти йому протистояти. М. Книш визначав досліджуваний термін, як характерну привабливість конкретного продукту на думку покупця.

Р. Л. Лупак розглядає дефініцію «конкурентоспроможність», як обґрунтовану сукупність потрібних засобів впливу на сфери створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність організацій, що втілюються в життя за допомогою сукупності управлінського інструментарію [32]. Євтушенко Н. О. трактували конкурентоспроможність, як можливість до зростання прибутку за встановлений час, але не нижче запланованого або вище середнього [20].

На думку Решетнікової О. В., Боровик Т. В., конкурентоспроможністю вважається постійна можливість, ліпше за конкурентів, задовольняти всебічні потреби власних споживачів, збільшуючи фінансові результати власного бізнесу. Також конкурентоспроможність окреслюється, як ознака об'єкта, що підкреслює міру реального задоволення у конкурентній боротьбі споживчої потреби у співставленні з аналогічними об'єктами конкретного сегменту ринку. [38]

Можемо окреслити конкурентоспроможність, як потенційну здатність конкурувати з аналогічними суб'єктами. Тому Грошев визначав конкурентоздатність, як оптимально запропоновану сукупність споживчих якостей продукту, що вказують на відмінність від наявних аналогів, враховуючи задоволення потреб та витрат на придбання продукту, А. Кредісов окреслює дефініцію, як наявність відмінностей в характерних ознаках продукту (ціна,

споживчі властивості, тощо) в співставленні з аналогічними, що реалізуються на встановленому сегменті ринку.

Тарнавська Н. П., Фролова В. Ю. розглядали конкурентоспроможність, як певну наявну здатність організації до реалізації власного бізнес-процесу в релевантному просторі, яка базується на встановленні власних конкурентних переваг і тим самим вказую на позицію суб'єкта, відносно наявних гравців у конкурентній боротьбі [46, 52]. Трактуювання Портера підкреслює наявну можливість компанії при конкурентних умовах здійснювати проектування, виготовлення та просування власного продукту на ринку, що за встановленими параметрами є привабливішими для споживання ніж у конкурентів [59].

В. Стівенсон характеризував «конкурентоспроможність», як спроможність компанії результативно задовольняти всебічні потреби покупців, відповідно у співставленні з іншими, які функціонують на встановленому сегменті ринку, пропонуючи подібний продукт. На думку М. Єрмолова стосовно трактування, то він окреслює його, як відносну ознаку суб'єкта, що вказує на відмінності функціонування окремого виробника від власних конкурентів (ступінь задоволення споживачів, ефективність господарювання). За визначенням А. Печонкіна та В. Фоміна конкурентоспроможністю вважається багатоаспектне трактування даної дефініції, що підкреслює спроможність продукту певної організації утримувати власну позицію в ринковому просторі тривалий час, за умови конкуренції з аналогічними товарними одиницями.

Наведене різноманіття авторського бачення, стосовно дефініції «конкурентоспроможність» пояснюється:

- ототожненням визначення стосовно організації та її продукту;
- параметрами масштабу трактування конкурентоспроможність (організація, сфера діяльності, країна, тощо);
- трансформацією поняття (статус, рівень, тощо);
- поглибленим окресленням будь-якої структурної одиниці конкурентоспроможності організації та її бізнесу (виробничих можливостей, потенціалу, техніко-технологічної бази, тощо).

Досліджуючи сутність поняття «конкуренція», варто розглянути законодавчі акти, стосовно захисту економічної конкуренції, що визначають даний термін, як присутність змагання між господарюючими суб'єктами задля отримання, через власні здобутки, потенційних переваг та внаслідок чого покупці можуть обирати власного виробника [53]. Зауважимо, що даний Закон не надає тлумачення економічної сутності такого поняття, як «конкурентоспроможність».

Конкурентоспроможність також визначають з позиції менеджменту, як направлену на формування, реалізацію та розвиток власних переваг організації та відповідне забезпечення нормальної життєдіяльності даного суб'єкта економічної діяльності. В підсумку, розглядаючи погляди вчених-економістів, стосовно економічної сутності поняття «конкурентоспроможність», варто зауважити, що це поняття є доволі складним та не має єдиної визначеної характеристики.

Визначення поняття «конкуренція» має бути розширене, враховуючи аспекти прояву в природі, культурі та соціумі, тому узагальнюючи наявні підходи до трактування «економічної конкуренції», пропонуємо узагальнене тлумачення - це здійснення процесу по формуванню власних переваг організації над діючими конкурентами, через посилення власних потенційних можливостей у різних спрямуваннях реалізації власного бізнес-процесу.

Проблематика в точності визначення походить із особливостей, які визначені різними дослідниками. В сучасних умовах виділяють наступні рівні конкурентоздатності організацій:

- по-перше: рівень на якому спрямування дій відбувається стосовно випуску продукту (насиченню), без врахування потреб споживачів;
- по-друге: компанія прагне створити відповідність продукту існуючим стандартам, що запропоновані конкурентами (не відставати);
- третій: рівень, коли компанія ігнорує стандарти нав'язані конкурентами та формує власні переваги в межах встановленого сегменту ринку (лідерство);
- четвертий: рівень на якому успішність досягається крізь призму ефективного адміністрування, завдяки чому організація стає «зразковим гравцем» на ринку [51].

Аналізуючи наведені дефініції «конкурентоспроможності» візуалізуємо притаманні їй ознаки (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Класифікація дефініції за певними ознаками

Зазначимо перелік необхідних властивостей конкурентоздатності організацій: порівнянність, динамічна просторовість, предметність дослідження, системність прояву, об'єктивність оцінки стану.

Порівнянність розглядається та досліджується лише в порівнянні з реально існуючими суб'єктами, що виготовляють аналогічний продукт та є присутніми на тому ж ринку. Динамічність підкреслює обмеженість пріоритетів у часі, зміни позиції на ринку серед гравців, що потребує перманентної оцінки, постійного контролю усіх складових бізнес-процесу. Просторовість вказує на функціонування у межах встановленого сегменту ринку (розбіжності прояву позицій суб'єкта на різних ринках) [55].

Предметність підкреслює обґрунтовану сукупність параметрів, що сприяють конкурентоздатності компанії:

- поступове зростання якісних параметрів власного продукту, що виготовляється з залученням сучасних технологій та враховує кваліфікаційний рівень співробітників;
- створення та утримання іміджевих аспектів функціонування компанії в свідомості споживачів, відносно продукту та виконання бізнес-операцій;
- активне використання сучасного комплексу маркетингового інструментарію задля просування продукту на ринок та збільшення кола споживачів;
- оптимальний рівень забезпечення усіма ресурсами бізнес-процесу та нормативними матеріалами (патенти, ліцензії, тощо);
- цифрові трансформації бізнесу та впровадження сучасних, провідних технологій адміністрування на всіх рівнях бізнес-процесу.

Відображення системності підкреслює максимальне уявлення параметрів та умов, що створюють конкурентоздатність організації, тобто необхідну кількість практичних прийомів по розв'язанню поточних завдань, з урахуванням перспективних подій [58].

Об'єктивність оцінки означає встановлення унікальних ознак (параметрів), що зміцнюють конкурентоздатність та вказує на пріоритетність здійснення дослідження, яка відбувається на тлі достовірної інформації. Узагальнені висновки повинні обґрунтовуватися на підставі аналітичних розрахунків.

Постійна конкуренція вимагає від організацій запровадження у виробництво інноваційних процесів і технологій, що дадуть змогу мінімізувати витрати на виробництво. Водночас, такі інновації підвищать якість власного продукту і завоюють нових споживачів на ринку, що в результаті призведе до збільшення прибутку. В конкурентних умовах завжди проявляється конкурентоспроможність, до того ж на різних рівнях, що варто враховувати під час управління нею.

Таким чином, розглядаючи визначення, слід вказати, що деякі науковці розуміють під конкуренцією процес, деякі боротьбу і суперництво. Однак, в жодному з приведених понять ми не бачимо ні комплексно-системного підходу, ні жодного зв'язку із діючою законодавчою базою.

Аналізуючи вищевикладене, враховуючи тісний зв'язок конкурентоспроможності із економічною конкуренцією, можна визначити конкурентоспроможність, як динамічну характеристику здатності певного класу об'єктів (держави, галузі, підприємств) вдало займати ринкову нішу і впевнено утримувати свої позиції, адаптуватися до середовища, забезпечуючи необхідний рівень конкурентних переваг.

1.2. Фактори та умови управління конкурентоспроможністю організації

Конкурентоспроможність, розглядаючи крізь призму протистояння (конкурентної боротьби), є важливим аспектом функціонування організацій та розвитку їх бізнес-процесу. Вона окреслює здатність організацій нормально функціонувати, а також результативно здійснювати виробничо-збутові операції в умовах жорсткого ринкового середовища.

Конкуренція підштовхує компанії до аналітичного моніторингу змін попиту на окремі види продукту, інфляційних процесів вартості необхідних для бізнесу ресурсів, оптимізувати обсяги витрат на реалізацію бізнес-процесу, поліпшувати якісні параметри власного продукту, тобто загально підвищувати власну конкурентоздатність.

Стосовно машинобудування, що об'єднує в собі та використовує надбання та досягнення практично усіх галузей (хімічної, енергетичної, металообробної, легкої тощо), можна вважати комплексною, яка є основою промисловості та грає вирішальну роль в досягненні НТП у всіх сферах господарства. На частку машинобудівного сектору припадає близько 30% загального обсягу виробничої сфери у розвинених державах. В Україні на сьогоднішній день ця галузь є недостатньо розвиненою та в структурі промисловості займає близько 10% [56]. До прикладу, в Японії, США, Німеччині, частка машинобудування в промисловій структурі займає від 40% до 50%.

Повертаючись до конкурентоспроможності організацій зауважимо, що відбудова конкурентоздатності зумовлюється знаним різноманіттям факторів, які

ототожнюються насамперед з НТП, умовами для трансформації на краще в країні, її територіальним розташуванням, потенційними можливостями функціонуючих суб'єктів господарювання.

З огляду на судження дослідників, чинники конкурентоздатності організації можна окреслити, як причини, що вважаються необхідно-обумовленою і достатньою передумовою для впровадження змін стосовно обраних критеріїв підвищення конкурентоспроможності [54]. Вивчаючи існуючі підходи до факторів зрушення рівня конкурентоспроможності, зазначимо, що це певні процеси або явища реалізації бізнес-процесу факт наявності яких є достатнім для проведення трансформації бізнесу та зростання конкурентоспроможності організації в цілому [49].

Узагальнено усі чинники можна поділити за дією на зовнішні (до них потрібно адаптуватися) та внутрішні (результативність внутрішньогосподарських змін), що є логічним з огляду на реалізацію впливу та врахування їх тиску на бізнес-операції (рис. 1.2).

Задля аналізу конкурентоспроможності організації обов'язково з'ясовуються фактори, щоб вивчити їх вплив на функціонування бізнес-процесу (ставлення безпосередньо покупців до продукту організації, необхідність трансформації асортиментного ряду, потреба в додаткових сервісних операціях, тощо), відповідний результат – на виході маємо уявлення про потребу змін.

Обираючи стратегію конкурентоспроможності в умовах невизначеності, в якій зараз перебуває наша країна, варто детально розглянути зовнішні та внутрішні фактори впливу середовища задля обраної організації. Основними факторами внутрішнього середовища є технічне та технологічне забезпечення, асортимент продукту, масштаби бізнес-процесу, використання інноваційних проєктів, розподіл ризиків, кваліфікаційна підготовка співробітників, результати фінансової діяльності та інші. Серед основних факторів зовнішнього впливу варто виділити: рівень конкуренції на ринку, рівень попиту на власний продукт, циклічність економіки, сертифікаційні аспекти функціонування, структуру обігових коштів та їх джерела, стабільність політичної ситуації в країні (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Фактори конкурентоспроможності організації [50]

Як бачимо, конкурентоспроможність організації можна окреслити також, як систему факторів, які характеризуються різними аспектами діяльності в межах функцій та компетенцій, які доречно обирати за основу при розробці стратегії розвитку та покращення конкурентних позицій, яка в подальшому слугуватиме обґрунтованою основою для прийняття вірних управлінських рішень в умовах нестабільності економічного середовища.

Зовнішніми чинниками впливу виступає сукупність суб'єктів з різноплановим спрямуванням діяльності, наявні умов ведення бізнесу (економічні, природні, міждержавних інституцій, тощо) та інших поза

організаційні параметри, які в майбутньому можуть вплинути на функціонування бізнес-процесу організації [57].

Аналізуючи фактори впливу на конкурентоздатність функціонування організації, необхідно час, щоб спрогнозувати можливості, розробити систему потрібних заходів на випадок можливих форс-мажорів, які в найкоротші терміни дозволять запобігти загрозам, перетворивши їх на потенційні можливості. Задля проведення аналізу найчастіше використовують методи SWOT-аналізу, що допомагає окреслити погрози й висвітлити можливості та підкреслити негативні чинники впливу, які зменшують ефективність потенціалу організації або PEST-аналіз (визначення узагальнених груп факторів) [3, 4].

Внутрішні вважаються фактори вплив яких повністю або частково ототожнюється з функціонуванням самої організації та її бізнес-процесу [5]. Варто зазначити, що саме вони підкреслюють параметри конкурентоспроможності організації, тобто її конкурентну стійкість. Визначається станом розвитку організації, існуючою стадією життєвого циклу та наявністю домінуючих переваг, тощо. Обґрунтоване висвітлення даних факторів та аналітична оцінка розкриває можливості зрозуміти наявні резерви та ухвалити потрібні заходи по зростанню конкурентоспроможності організації [16, 21].

В умовах ринкових відносин ефективне стратегічне управління конкурентоспроможністю організації стає все більш важливим і вважається запорукою успішності компанії. Значні досягнення організації на ринку реалізуються через встановлені конкурентні переваги, спираючись на ключові фактори успіху функціонування в певній галузі.

На сьогодні стрімко змінюються споживчі вимоги, що засвідчує перебіг жорсткої конкурентної боротьби між виробниками, потребу в скороченні термінів впровадження інновацій. Швидке зміцнення пріоритетних позицій на ринку є неможливим без детальної відбудови власної організаційно-економічної моделі управління компанією, яка ґрунтується на встановлених конкурентних перевагах. Головною метою при цьому є постійно-можливе скорочення витрат та зростання прибутку, через раціональне розподілення обов'язків та роботи між структурними

ланками. Досягнення бажаних фінансових результатів досягається через встановлені тісні взаємини із контрагентами на ринку, реалізацію спрямування у межах стратегії по оптимізації витрат, впровадження засобів всебічного розвитку власного бізнесу з урахуванням інноваційних розробок, залучення у бізнес-операції мало затратних, але в той же час високорентабельних заходів. [24].

Використовуючи систему адміністрування конкурентоспроможністю можна забезпечити стійке функціонування бізнес-процесу організації, враховуючи зрушення зовнішнього оточення, бо управління вважається багатофункціональною системою, яка налічує взаємопов'язані структурні одиниці, що покликані забезпечити її конкурентоздатність. Отже, конкурентоспроможність організації залежить від великої кількості чинників впливу. Якщо зовнішні фактори лише створюють умови для виходу організації на ринок, то сукупність внутрішніх визначають її здатність до довгострокового успішного функціонування.

Конкурентоспроможність організації розглядають, як сукупність ресурсів та компетенцій, за допомогою яких можливо створювати результат, через реалізацію цілого комплексу заходів, вказуючи, що базовим показником є можливість отримання запланованого прибутку, що отримано в порівнянні з виробниками аналогічного продукту за умови однакової ціни [23].

Зростання конкуренції за ресурси, зміни в навколишньому середовищі, міжнародна інтеграція бізнесу, зміна бажань та запитів споживача, пошук нових та часто несподіваних можливостей, стрімкий розвиток соціальних та інформаційних мереж (дозволяють з блискавичною швидкістю отримувати та поширювати інформацію), відносна доступність сучасних технологій, висока оцінка ролі людських ресурсів, пандемія COVID-19, а також низка інших факторів в сукупності своїй, призвели до стрімкого зростання значення адміністрування конкурентоспроможністю організацій.

Ключовими умовами задля зростання конкурентоспроможності організацій вважається раціонально-відбудована система управління, маркетингові заходи, ступінь інноваційної складової техніко-технічної бази, інвестиційні аспекти тощо.

Забезпечення високого рівень управління конкурентоспроможністю можливо через:

- наукові підходи та обґрунтування процедури стратегічного управління;
- відбудову єдиної концепції розвитку бізнес-процесу;
- здійснення всебічного дослідження оточення функціонування бізнесу й реалізацію програмно-цільового прогнозування бізнес-операцій;
- взаємо узгодженість функцій управління на всіх рівнях функціонування організаційних процесів;
- альтернативність дій при забезпеченні конкурентоздатності організації.

На сьогоднішній день повстає необхідність системного підходу до адміністрування організацій та їх конкурентоспроможністю, що пояснюється впливом різноманітних факторів: поточним ресурсним потенціалом; організаційними можливостями реалізації бізнесу; потребою в додаткових сервісних операціях; сучасністю менеджменту та раціональності комунікативного зв'язку [27].

Відповідно формування власної стратегії є невід'ємним аспектом задля раціонального використання потенційних можливостей та наявних переваг функціонування організацій. Даний процес може загально налічувати наступні етапи: 1) По-перше прозорість функцій управління, що передбачає планування довгострокових горизонтів по зміцненню конкурентоздатності організації. Всебічне забезпечення бізнес-процесу нормативною документацією з урахуванням оптимізації усіх передбачених операцій. 2) Обґрунтування використовуваних методів адміністрування, що буде враховувати прискорення впровадження інновацій у всі елементи життєдіяльності організації та стимулювати співробітників якісно виконувати свої компетенції. 3) Забезпечення попереднього кроку усіма потрібними наказами та розпорядженнями, тобто формалізація процесу адміністрування. 4) Стосується ухвалення раціональних рішень та розкриває спрямування діяльності усіх гілок керівництва організації та одночасно передбачає проведення оцінки реалізованим заходам на підставі управлінських рішень [29].

Фінальним спрямуванням при адміністративних функціях посилення конкурентоздатності організації є остаточний вибір альтернативних прогнозів дій, на тлі яких керівництво відбудовує детальний план з реалізації обраної стратегії.

Можна спробувати узагальнено запропонувати низку заходів для покращення конкурентоспроможності організації, що ототожнюються з її цілями та потребують постійного вдосконалення:

1) Загальний комплекс робіт: всебічний аналіз в динаміці функціонування бізнес-процесу організації; чітке окреслення різна-строкових цілей; обґрунтування наявних ресурсних обмежень задля реалізації передбачених завдань; контролюючі заходи при реалізації запланованої програми.

2) Сутнісна реалізація встановлених функцій: окреслення факторів негативного впливу на конкурентоздатність організації; збільшення ємності на встановленому сегменті ринку; запобіжні заходи, що завчасне дозволяють уникнення ситуацій нестачі окремих ресурсів для реалізації завдань; підготовка аналітичної звітності по передбаченим спрямуванням [31].

Сьогоденні обмеження в фінансових ресурсах висувають організаціям потребу залучати досвід європейських країн, де ключовими аспектом функціонування є солідарність й партнерство фінансової участі бюджетів за принципом програмності, контроль за перебігом обраної стратегії та поетапна оцінка на регулярній основі. Окреслимо передбачені заходи, що сприятимуть розвитку організацій: постійний моніторинг та встановлення відповідності у межах нормативно-технічної бази функціонування організації і її бізнес-процесу; прозорість реалізації та сприйняття контролю від органів влади з відповідними компетенціями державного значення; вдосконалення процедури сертифікації; спрощення та прискорення впровадження результатів НТП та сприйняття інноваційної ідеології для національних програм; вдосконалення кваліфікаційних навичок трудових ресурсів та посилення відповідальності; застосування всебічного комплексу заходів по мінімізації витрат [33].

Належне дотримання перерахованих заходів сформує нормальні умови для посилення конкурентоздатності організації на ринку, з обов'язковим урахуванням

ринкової ситуації та використовуючи власні переваги задля всебічного охоплення інтересів компанії на ринку.

1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності організації та умови стратегічного управління

Моментом початку прогнозу реалізації бізнес-процесу організації та розробки її стратегії конкурентоспроможності, вважається визначення рівня цієї конкурентоздатності для обраної компанії в сучасних реаліях. Для нормальної роботи й забезпечення конкурентоспроможності компанії потрібна певна система оцінки конкурентоспроможності, що враховує інтереси споживачів, інвесторів, організації, держави [35]. Але, так само як не склалося єдиної дефініції стосовно конкурентоспроможності організацій, так і відсутня єдина методика оцінки.

Методів аналізу, притаманних окресленню переваг організації, величезна кількість, але найбільш розповсюджені ті, що підкреслюють ринкові позиції компанії або її продукт. Узагальнено їх розмежовують на формальні та матричні моделі дослідження (рис. 1.3).

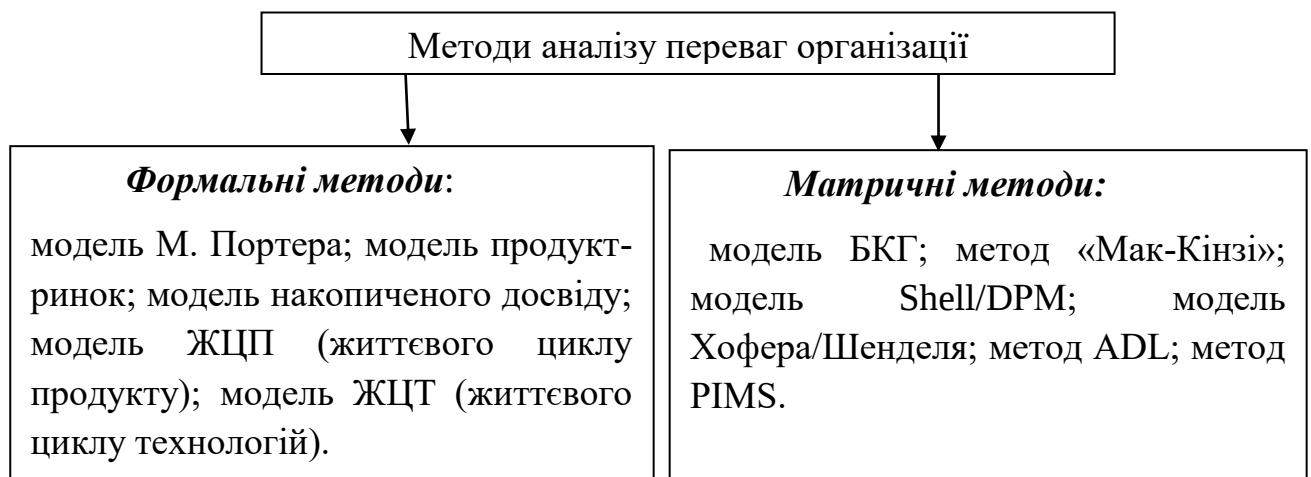


Рисунок 1.3 – Різновиди аналізу встановлення переваг організації [43]

Методи, що дозволяють встановити рівень адміністрування в організації: SWOT та SPACE-аналіз; LOTS; вивчення думки експертного оцінювання; тощо. Методи, які дозволяють діагностувати фінансово-економічний стан компанії:

загально-господарський аналіз за всіма складовими; прогнозування майбутнього стану організації. Зазначене розглянемо детальніше задля виокремлення особливостей використання.

Залучення для аналізу формальних моделей розкриває певне віддзеркалення явищ та процесів економічного походження (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Формальні моделі дослідження діяльності організацій

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
Модель конкурентної переваги	Дозволяє визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	Тільки при особливій позиції на ринку, можливо досягнути переваги над конкурентами; концентрування виключно на одному виді стратегії	Можливо
Модель продукт-ринок	Дає можливість оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характер дій на ринку	Для проведення аналізу необхідні висококваліфіковані кадри зі спецпідготовкою; можуть виникнути проблеми зі збором даних	Можливо
Модель накопиченого досвіду	Дає можливість оцінити закономірність формування витрат залежно від валового обсягу виробництва, дозволяє порівняти витрати конкурентів, що працюють на одному і тому ж ринку, та виявити необхідність зміни стратегії	Для секторів економіки та ринків, які розвиваються низькими темпами збільшення обсягів виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту.	Можливо для певних секторів економіки
Модель життєвого циклу продукту (ЖЦП)	Розуміння стадій життєвого циклу товару дозволяє оцінювати і планувати прибутки, витрати та інвестиції підприємства	Складним є визначення фази перебування попиту на товар у випадку коли модель є нетрадиційною (при відсутності окремої фази)	Можливе для формування прогнозів первинного попиту

За ринкових умов моделі розглядаються, як дієвий інструмент відбудови власної стратегії організації, не завжди має вигляд математичних відносин, але таких, які відображають динамічність трансформації наявних процесів у оточенні функціонування на ринку.

При використанні моделі конкурентних переваг, основна увага приділяється формуванню матриці за існуючими перевагами організації на тлі якої остаточно обирається подальша стратегія поведінки [44]. Зумовленість характеру відбувається: за умовами ототожнення запланованих витрат або диференціацією власного продукту з можливим виходом на певний сегмент ринку. В даній моделі доречно залучення наступних стратегій: використання лідируючих позицій по витратам (Hyundai, Commodore, інші, що мінімізують власні витрати); використання стратегії диверсифікації («Оболонь», Toshiba та «LG») або виключно спеціалізації бізнесу.

Використання моделі продукт-ринок ґрунтується на тлі формування матриці, що дозволяє оптимізувати розподілення потрібних ресурсів організації й визначити власну поведінку на ринку. Залежно від встановленого рівня концентрації на досліджуваному ринку остаточно обирається стратегія, з врахуванням можливості оновлення бізнес-процесу.

Переходячи до моделі з накопичення досвіду зазначимо, що вона ґрунтується на формуванні стратегії по здійсненню мінімізації витрат, а саме скорочення собівартості продукту в співставленні з конкурентами, та окреслюється станом організації у конкретній сфері реалізації бізнес-процесу та на ринку в цілому. Вона вважається практичною, але її використання притаманне секторам економіки, де витрати визнаються головним аспектом функціонування організації, тобто матеріалоємне виробництва.

Розкриваючи наступну модель, а саме життєвого циклу продукту, уточнимо, що вона визначається для кожного конкретного елементу асортиментного ряду, тому як тривалість залежить від різноманітних факторів впливу, які відрізняються дією для кожної одиниці. ЖЦП підкреслює часові інтервали прояву передбачених фаз, однак життєвий цикл не завжди має традиційне сприйняття перебігу дій, можуть бути відсутніми окремі етапи (введення, зрілості, тощо) тобто відбувається прискорення перехідних етапів (рис 1.4) [45]. На тлі моделі ЖЦП можна відбудувати власну стратегію в сфері «продукт-ринок» для

функціонування організації, на підставі якої планується виготовлення низки продуктів, що налічують різні стадії життєвого циклу [51].



Рисунок 1.4 – Візуальне представлення ЖЦП

Приділимо увагу надалі матричним моделям аналізу (табл. 1.2).

Почнемо з бостонської матриці, що є вельми зручною в експлуатації та дає змогу підкреслити стратегічну позицію відповідно кожного вектору діяльності організації та обрати оптимальну сукупність заходів реалізації бізнес-процесу, враховуючи можливості при потребі перерозподілу фінансових потоків [47].

Таблиця 1.2 – Матричні (портфельні) методи

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ).	Високо придатний для розробки стратегій; можливість деталізації стратегічних проблем компанії; є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності і різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності	Оцінка стратегічних позицій бізнесу, стратегічних економічних елементів здійснюється лише за двома характеристиками; темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку;	Можливе нечіткість рекомендацій; важко визначити важливість факторів; різні підходи до оцінки СПБ;
Метод (модель) МАК КІНСІ	Широка сфера застосування порівняно з матрицею BCG; детальний аналіз привабливості ринку і за рахунок збільшення кількості оціночних факторів	Не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення;	Можливе

Продовження табл. 1.2.

Модель компанії ШЕЛЛ (модель Shell/DPM)	Застосування стратегії системи якісних і кількісних показників дозволяє обґрунтувати стратегічний вибір; надає можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних СПБ підприємства; позиціонування на різних фазах ЖЦП	Застосування (здебільшого) в капіталомістких галузях промисловості; відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці; суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів для оцінки показників; неточність результатів порівняння СЗГ, які належать до різних галузей	Можливе, але Обмежене
Метод ADL	Конкретизація стратегічного аналізу; можливість визначення призначення, ринків, позиції та внесків кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель; отримання багатоваріантної моделі опису портфеля підприємства, яка дозволяє розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямів бізнесу підприємства	Проблематичність визначення відрізу шляху реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного розвитку ринку; алгоритмічність і схематичність що може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилкових рішень; ігнорування інноваційних стратегій	Можливе
Модель Hofer/Schendel	Дозволяє здійснити позиціонування існуючих видів бізнесу, визначити та сформулювати ідеальний набір із цих видів бізнесу	Основні стратегії в моделі відповідають одночасно декільком клітинкам матриці. Не розглядаються відмінності між сильними, середніми та слабкими видами бізнесу	Можливе
Метод PIMS	Завдяки використанню емпіричного матеріалу можна скоротити розрив між абстрактним (теоретичним) і конкретним (Модель дозволяє виміряти відносну якість продукту	Об'єктом дослідження здебільшого є організації, які вже завоювали певні позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях,	Можливе, але обмежене

Трансформаційним аспектом вищезгаданої матриці вважається модель Мак Кінсі, яка призначена задля формування стратегії інвестицій, відповідно існуючих стратегічних зон господарювання (СЗГ). Завдяки використанню відбувається оцінка портфельного продукту організації та відбудова дій, стосовно кожного вектору функціонування компанії [60].

Достатньо цікавою у застосуванні вважається модель SHELL/DPM (за однойменною назвою компанії SHELL), в основі якої лежить покращення матриці DPM (Direct Policy Matrix), що сутнісно є різновидом МАК КІНСІ. Вона застосовується на всіх фазах ЖЦП, враховуючи галузеву привабливість організації (наявний стан, можливі перспективи, тощо). Відносно критеріїв даного аналізу вважаються грошові потоки, а головним індикатором отримана віддача від здійснених інвестицій. Наведені візуально квадранти матриці (рис. 1 Додатку А) розкривають стратегічні альтернативи функціонування компанії.

Також варто звернути увагу на метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy), що надає змогу узагальнити наявні змінні, які зі значною вірогідністю вплинуть на прибутковість організації у довгостроковій перспективі. Тобто вважається, що використання моделі дозволяє підкреслити приблизно 67% факторів успішного функціонування організації, інакше кажучи дозволяє оцінити вплив обраної стратегії на прибутковість [47].

Найпоширенішим та часто вживаним є SWOT-аналіз (рис. 2, Додаток А), що дозволяє побачити зв'язки слабких та сильних сторін організації та окреслити існуючі загрози та можливості функціонування бізнес-процесу. Теж саме стосується методу SPACE-аналізу, що підкреслює стратегічне положення організації, відповідно подальшого розвитку та з урахуванням факторів оточення. В межах здійснення оцінюються критерії: фінансової міцності та сили; привабливості та стабільності обраної сфери функціонування; конкурентні позиції організації на обраній ринковій ніші. На тлі проведеного дослідження обирається стратегія поведінки (захисна, агресивна, тощо).

Також достатньо поширеними вважаються методи експертної оцінки, завдяки чому отриману від експертів інформацію використовують для кількісних

характеристик існуючих обмежень. Також варто виділити картування стратегічних груп задля графічно-візуального відображення конкуренції та в подальшому дозволяє відстежувати зміни.

Окресливши існуючі методи аналізу можна зауважити, що кожна організація самостійно обирає власний шлях та найбільш доречний для неї метод здійснення аналізу конкурентоздатності.

Забезпечення конкурентоздатності організації досягається впровадженням параметрів стратегічного управління, що дає змогу отримати конкурентні переваги на тривалий час.

Серед різноманіття існуючих напрямів, зауважимо на два підходи до стратегічного управління, по-перше традиційний, який передбачає постійне розвинення сильних сторін організації, забезпечуючи довгострокові переваги, а по-друге більш сучасний, що підкреслює можливість організації формувати актуальне зовнішнє середовище, задовольняючи існуючий попит [41].

Узагальнюючи зазначимо, що наведені складові стратегічного управління вважаються необхідними етапами процесу дій функціонування організацій в трансформаційних умовах ринкового середовища, тобто формують систему конкурентоспроможних переваг.

Окреслимо потребу у дотриманні системи принципів. [39]:

- єдність та узгодженість функціонування системи організації з урахуванням її оточення;
- орієнтація на прогностні цілі трансформації системи організації, поступове підвищення її конкурентоспроможності;
- потенціал, як важливий аспект формування стратегії організації;
- багатоваріантність та адаптивність системи організації по забезпеченню відповідності дій задля відображення стратегічного успіху;
- оптимальність комбінації та раціональність сукупності передбачених заходів розвитку організації;
- обґрунтованість використовуваних методів управління системою організації.

Відповідне вирішення аспектів посилення конкурентоздатності організації може реалізуватися через: трансформацію в бік більш якісних параметрів управління; моніторинг взаємодії компанії із зовнішнім середовищем; впровадження раціонального інструментарію маркетингу; оновлення бізнес-процесу, відповідно результатам НТП та змінам процесу цифровізації; вдосконалення та індивідуальний підхід до обліково-фінансового забезпечення бізнесу; оптимізація ресурсоемності та організаційних аспектів бізнесу; розвиток допоміжне-сервісних операцій бізнес-процесу, тощо [36, 37].

Головним спрямуванням функціонування організації при зміцненні конкурентоспроможності вважається [34]: всебічне охоплення побажань покупців продукту компанії та постійне дослідження власних конкурентів; сучасність методів реклами та просування власного продукту; постійний пошук унікальності власного продукту та вдосконалення його параметрів; модернізація бізнес-процесу та коригування витрат (можливі резерви зниження); налагодження цілеспрямованості відбудованої загальної системи організації, тощо.

На рис. 1.5 візуально представимо доречну модель управління конкурентоспроможністю організації, як логічний опис пропонованого підходу до відбудови системи, що підкреслює сутність, передбачену сукупність взаємозв'язку оптимальних елементів та можливі пріоритети бізнес-операцій.

Спробуємо окреслити актуальні стратегії, що доречні в умовах невизначеності, по-перше стратегію «Рантьє», яка розкривається на тлі теоретичного сприйняття по отриманню ренти від наявних природних ресурсів, по-друге стратегію мобілізації, що діє на підставі концентрації ресурсів задля пріоритетних векторів розвитку організації. Надалі звернемося до стратегії модернізації, яка може відбуватися лише при суспільній коаліції, що передбачає активізацію загальних інноваційно-інвестиційних механізмів (державний рівень).

Будь-який різновид обраної стратегії конкурентоспроможності організації надає лише інструментарій визначення власних конкурентних переваг, тобто вказують на специфічну унікальність.



Рисунок 1.5 – Модель управління конкурентоспроможністю організації

Розглянувши умови відбудови власної стратегії та врахувавши постійні трансформації середовища, можемо зауважити, що для успішності важливо здійснити відповідність наступним вимогам:

- при відбудові та подальшому втіленні необхідно її чітко ототожнення з місією організації на умовах SMART;

- стратегічні вектори дій конкретизуються і відбиваються в поточних завданнях;
- співробітники повинні бути мотивованими до здійснення стратегічного розвитку організації, розуміючи власний зиск;
- усі виокремлені переваги розглядаються крізь призму креативності, інноваційних зрушень, бажання до покращення;
- процес реалізації стратегії підлягає постійному контролю та при потребі коригування за альтернативними варіантами;
- усі елементи стратегії спрямовуються на ефективність бізнес-процесу [6].

Важливим аспектом якісно-реалістичного виконання стратегії є попередньо здійснений всебічний аналіз та зрозумілість загальної концепції розвитку.

Завдяки аналізу відбувається аналітична оцінка потенціалу організації та можливі тенденції розвитку, що є фундаментом обрання стратегічних дій. Суттєво концепція управління конкурентоспроможністю в умовах постійних змін це конфігурація складу конкурентних переваг та їх масштабний вплив на можливості розвитку організації при раціональному адміністрування усіх складових бізнес-процесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ «PR-LOGISTICS»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика компанії

На сьогодні «PR-LOGISTICS» долучена до лідерів на українсько-міжнародному ринку, що здійснює автомобільні перевезення з достатнім рівнем додаткових сервісних послуг. Компанія перевозить вантажі з країн ЄС, по Україні, іншим країнам Європи.

В автопарку компанії налічується понад 300 автомобілів Mercedes-Benz Actros Євро-класу. Серед них 240 одиниць автотранспорту мають тентові напівпричепами та 60 напівпричепа-рефрижератори, а також у власності компанії найсучасніші тентові напівпричепа з дуже великими габаритами.

Всі перевезення компанія здійснює власним транспортом, що надає їй значну конкурентну перевагу на ринку транспортних послуг.

З огляду на це компанія пропонує кілька транспортних послуг:

- 1) перевезення вантажу в тентових напівпричепах тобто комплектні та збірні вантажі;
- 2) перевезення в рефрижераторах;
- 3) небезпечних вантажів (ADR).

Наявність багаторазових дозволів в кількості 96 одиниць (в 2019 році) дозволяє здійснювати логістичний бізнес-процес в треті країни-члени Європейської конференції міністрів транспорт (ЄКМТ).

Компанія має тісну співпрацю з вітчизняними та європейськими експедиторськими організаціями та співпрацює з замовниками на пряму для забезпечення бездоганних і безперебійних транспортних операцій. Широкий спектр пропонованих Компанією «PR-LOGISTICS» послуг та дбайливе почуття відповідальності за реалізацію логістичного сервісу можна вважати запорукою довгострокового успіху на ринку автоперевезень.

Наданий асортиментний спектр послуг може бути корисним для значної

кількості контрагентів: для суб'єктів здійснюючих експортно-імпорту операції, значно розширюється ємність ринку збуту; стосовно агропідприємств оптимізується розподільча система власного продукту; для суб'єктів виробничого сектору відбувається створення налагодженої системи комплексної організації постачання; надання широкого спектру сервісне-логістичних послуг для приватного бізнесу; при здійсненні обслуговування будівельних компаній по переміщенню технічних та матеріальних засобів, значно скорочується термін передислокації на інші об'єкти будівництва, тощо.

Надаючи загальну інформацію про Компанію «PR-LOGISTICS» зазначимо, що територіальне місце знаходження у м. Дніпропетровськ, відповідно організація зазнала удару у господарюванні при повномасштабному вторгненні, але змінивши власну структуру логістичних послуг компанія продовжує власний бізнес. Структура управління лінійно-функціональна. Компанія отримує аутсорсингові консультаційні послуги у сферах стратегічного управління, а також маркетингової політики. Тобто немає власної служби, яка вимагала б участі зовнішніх експертів. На цьому етапі роботи автоперевізника, спостерігаємо стійке, але повільне зростання, що є зрозумілим при сьогоденних реаліях.

Недоліками при аналізі системи управління Компанією «PR-LOGISTICS» є те, що не існує повністю функціональних підсистем (підрозділів) довгострокового планування та розвитку, включаючи маркетинг, фінанси та економіку, відсутність зазначеного гальмує темпи розвитку автомобільної компанії.

Необхідно здійснити дослідження корпоративної діяльності - всебічне вивчення фінансового стану компанії для оцінки досягнутих фінансових результатів, що відбувається з використанням методів статистичного, економічного аналізу. Потрібні данні відображено в регламентованій, плановій та фактичній корпоративній фінансовій звітності.

У всіх процесах виробничо-господарської діяльності формується стабільний фінансовий стан організації. Неможливо проаналізувати фінансовий стан компанії, використовуючи окремі показники. Тому, аналізуючи фінансовий стан

організації, краще використовувати групу показників, які всебічно окреслюють усі аспекти діяльності її бізнес-процесу.

Для забезпечення економічно ефективних результатів реалізації бізнесу в різних функціональних та управлінських ієрархіях Компанії «PR-LOGISTICS» необхідна спеціальна система індикаторів, що діє на кожному рівні. По-перше необхідно чітко визначити цілі, завдання та функції організації на кожному рівні, а потім буде зрозумілим відповідні показники, які кількісно оцінюють результати бізнес-процесу на кожному рівні управління.

Аналіз діяльності Компанії «PR-LOGISTICS» є систематичним комплексним інструментом управління та порівнює досягнуті показники з рівнями останніх кількох років. Ресурсний потенціал компанії визначається наявністю активів, утворених його джерелом фінансового доходу. Фінансовий стан компанії визначається кількістю та якістю активів, відображених у балансі компанії. У процесі аналізу потрібна об'єктивна оцінка вартості майна, а також того, чим фактично володіла та розпоряджалась компанія.

Перш за все, необхідно прорахувати ключових економічні показники діяльності підприємств Компанією «PR-LOGISTICS» (табл. 2.1) та візуально представимо на рис. 2.1.

Таблиця 2.1 – Ключові економічні показники діяльності Компанії «PR-LOGISTICS»

Назва показника (тис. грн.)	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
1. Чистий дохід від послуг	415734	523864	592526	108130	68662	126,01	113,11
2. Валовий прибуток	120605	110382	137960	-9773	27128	91,9	124,5
3. Чистий прибуток	99468	104530	98100	5062	-6430	105,09	93,85
4. Кількість працівників, осіб	276	303	303	27	0	107,2	100
5. Операційні витрати	332133	441058	497576	108925	5618	132,8	112,8
6. Рентабельність операційної діяльності, %	34,3	25,68	23,21	-8,63	-2,47	-	-
Разом	968350	1180713	1326588	212362	145876		

Зростання спричинене в 2022 році відбулось за рахунок зростання курсу іноземної валюти стосовно гривні (компанія отримувала значну частину виручки від міжнародних перевезень), та це вводить в оману стосовно нарощення операційної діяльності. Рентабельність операційної діяльності демонструє постійне зниження.

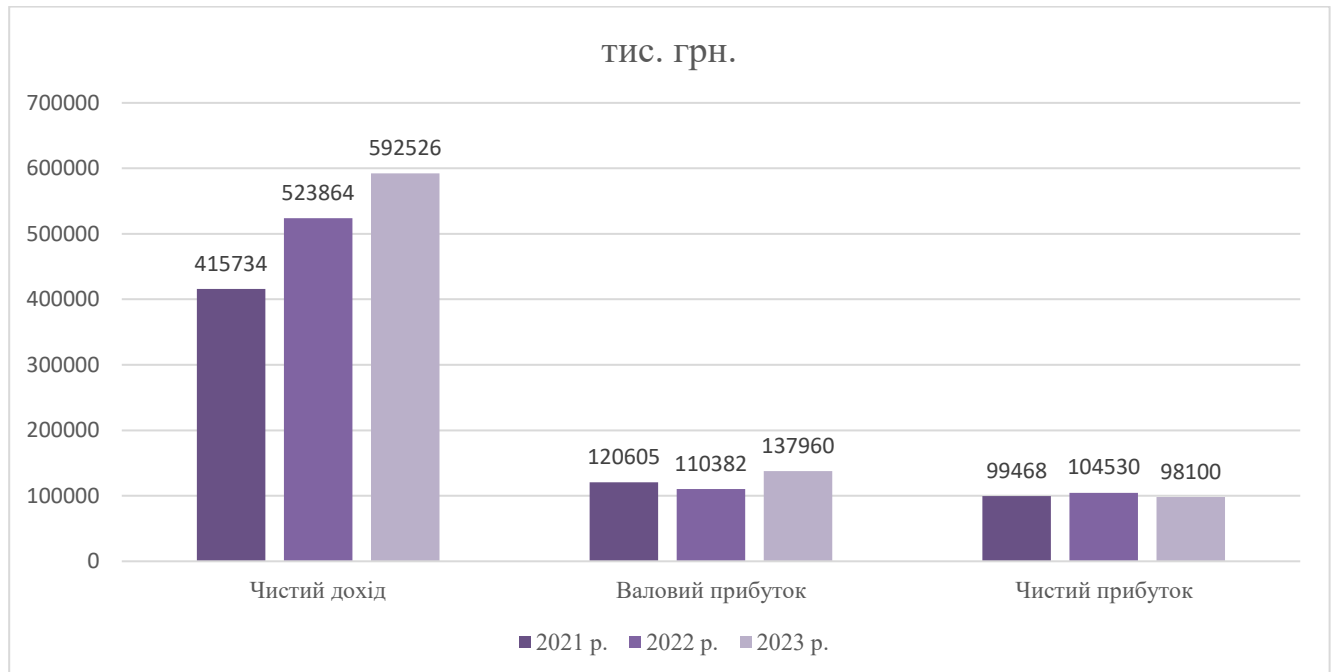


Рисунок 2.1 – Зрушення показників доходу та прибутку в Компанії «PR-LOGISTICS»

Аналіз витрат за економічними чинниками дозволяє нам розподілити економічно рівномірні витрати на увесь бізнес-процес, незалежно від їх походження та ролі у наданні транспортних послуг. Структура витрат компанії аналізується на основі бухгалтерської та управлінської звітності, що надається відповідними службами. Цей аналіз займає багато часу, особливо на етапі збору інформації, і вимагає значного часу, який витрачають, як професіонали, так і співробітники економічних служб. Однак це може бути найбільш інформативно для здійснення оцінки ефективності компанії та розробки плану розвитку, оскільки дозволяє виявити резерви економії коштів та підвищити прибутковість компанії. Представимо зрушення витрат за часом в досліджуваній компанії завдяки таблиці 2.2 та окремих складових рис.2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка складових витрат компанії

	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
1. Матеріальні витрати	104190	158013	154849	53823	-3164	151,66	98,00
2. Витрати на оплату праці	22785	32680	41287	9895	8607	143,43	126,34
3. Амортизація	38529	53519	74459	14990	20940	138,91	139,13
4. Інші операційні витрати	161536	189749	217948	28213	28199	117,47	114,86
Разом	332133	441058	497576	108925	56518		

Як бачимо найбільшу долю в структурі операційних витрат мають інші операційні затрати, що становлять 43,8 % загального підсумку в 2023 році. Відмовитись від цих затрат майже неможливо з огляду на складності організації транспортно-логістичних процесів, а ось оптимізувати в подальшому можливо, та значно дорожче та менш ефективніше будувати виключно свою логістичну службу (завдяки великим замовникам). Цей відділ демонструє значну ефективність тільки в кур'єрських компаніях, та компаніях по доставці швидких та збірних вантажів.

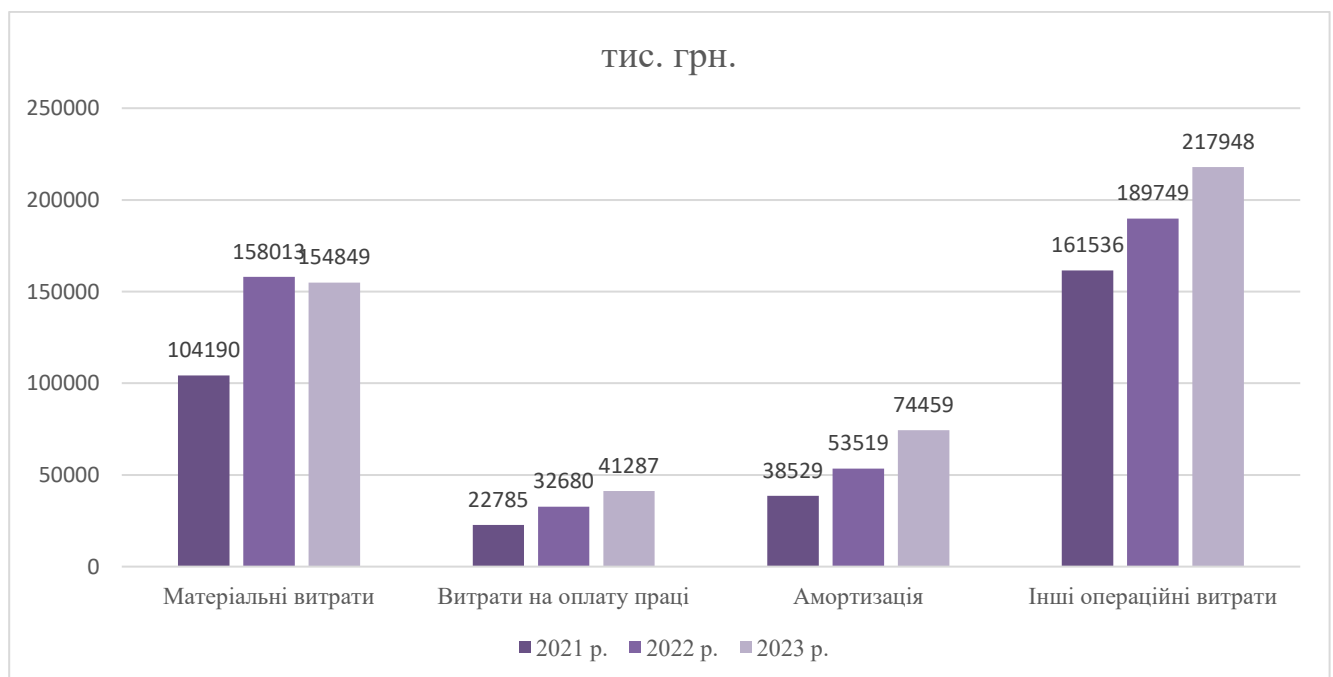


Рисунок 2.2 – Динамічні зрушення витрат в Компанії «PR-LOGISTICS»

Наступні за розміром питомої ваги ідуть матеріальні затрати та амортизація рухомого складу, відповідно 31,12 % та 14,96 % у 2023 році, що є цілком закономірно для автотранспортної компанії. Витрати на оплату праці становлять від 6 до 8 відсотків, це обумовлено дешевими трудовими ресурсами, а аналіз структури витрат міститься у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структурні елементи витрат в компанії

Назва показника	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Матеріальні затрати	104190	31,37	158013	35,83	154849	31,12
Витрати на оплату праці	22785	6,86	32680	7,41	41287	8,30
Амортизація	38529	11,60	53519	12,13	74459	14,96
Інші операційні витрати	161536	48,64	189749	43,02	217948	43,80
Разом	332133	100,00	441058	100,00	497576	100,00

Аналіз показників в динаміці також свідчить що зі зростом об'єму наданих послуг зарплата відносно інших елементів операційних витрат збільшилась не суттєво. Коливання величини матеріальних витрат в 2021-22 рр. обумовлені коливаннями валютного курсу та стрибками ціни на ПММ та комплектуючі витратні матеріали. В 2023 році ситуація стабілізувалась та продемонструвала звичну для компанії структуру. Менша динаміка зростання витрат відносно динаміка зростання прибутку показує ефективну політику в сфері операційної діяльності та керування і відображено мінімізацією операційних витрат. Згідно з внутрішньою політикою нормування витрат ПММ та розхідних матеріалів, а також розподілення вартості їх понаднормового перевитрачання на матеріально відповідальних особах, водіях та механіках обумовлює мінімальний розмір перевитрачання вказаних матеріальних ресурсів.

Представимо отримані дані з позиції проведеного вертикального й горизонтального аналізу балансу компанії за 2021-22 рр. у таблиці 2.4, відповідно за 2022-23 рр. у таблиці 2.5.

Таблиця 2.4 – Аналітичний баланс Компанії «PR-LOGISTICS» 2021-2022 рр.

Назва статті	Абсолютні значення, тис. грн		Питома вага, %		Зміни			
	На кінець звітного періоду	На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	В абсолютному, тис. грн (3-2)	У питомій вазі (5-4)	У % на початок періоду (6/2*100)	У % до зміни підсумку балансу (6/66*100)
Активи								
Необоротні активи	164452	247499	62,44	64,95	83047	2,51	50,50	70,56
Оборотні активи	100923	133577	38,32	35,05	32654	-3,27	32,36	27,74
Запаси	16799	25389	6,38	6,66	8590	0,28	51,13	7,30
Дебіторська заборгованість	282174	406465	107,14	106,66	124291	-0,48	44,05	105,60
Гроші та їх еквіваленти	3906	8562	1,48	2,25	4656	0,76	119,20	3,96
Інші необоротні активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	263375	381076	100,00	100,00	117701	0,00	44,69	100,00
Пасиви								
Власний капітал	253383	321913	9548	84,47	68530	-11,00	27,05	59,23
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2111	0	0,80	0,00	-2111	-0,80	-100	-1,82
Поточні зобов'язання	11992	59163	4,52	15,53	47171	11,01	393,35	40,77
Короткострокові кредити	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковим і зобов'язаннями	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Кредиторська заборгованість	3995	10881	1,51	2,86	6886	1,35	172,37	5,95
Інші поточні зобов'язання	8180	48282	3,08	12,67	40102	9,59	490,24	34,66
Баланс	265379	381076	100,00	100,00	115697	0,00	43,60	100

З аналітичного балансу випливає що в 2021-22 рр. балансова вартість основних засобів (ОЗ) змінилась на 70,56% відносно підсумку балансу та 50.50 % відносно вартості на початок періоду. Це свідчить про слабку сталість виробничої діяльності.

Таблиця 2.5 – Аналітичний баланс Компанії «PR-LOGISTICS» 2022-2023 рр.

Назва статті	Абсолютні значення, тис. грн		Питома вага, %		Зміни			
	На кінець звітного періоду	На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	В абсолютному, тис. грн (3-2)	У питомій вазі (5-4)	У % на початок періоду (6/2*100)	У % до зміни підсумку балансу (6/66*100)
Активи								
Необоротні активи	247499	292088	64,95	60,3	44589	-4,65	18,01	43,14
Оборотні активи	133577	192342	35,05	39,7	58765	4,65	43,99	56,86
Запаси	25389	74538	6,66	15,39	49149	8,72	193,58	47,55
Дебіторська заборгованість	406465	558968	106,66	115,39	152503	8,72	37,52	147,55
Гроші та їх еквіваленти	8562	6610	2,25	1,36	-1952	-0,88	-22,8	-1,89
Інші необоротні активи	0	0	0	0	0	0	0	0
Баланс	381076	484430	100	100	103354	0	27,12	100
Пасиви								
Власний капітал	321913	420013	84,47	86,7	98100	2,23	30,47	94,92
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточні зобов'язання	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Короткострокові кредити	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Кредиторська заборгованість	10881	8670	2,86	1,79	-2211	-1,07	-20,32	-2,14
Інші поточні зобов'язання	48282	55747	12,67	11,51	7465	-1,16	15,46	7,22
Баланс	381076	484430	100	100	103354	0	27,12	100

Оборотні активи збільшилися на 32654 тис. грн. або на 51.13 % в 2022 році, це явище викликано економічною нестабільністю та бажанням компанії економічно забезпечити основну діяльність від негативних зовнішніх чинників.

Як одне зі свідчень кризових процесів в економіці на той момент може наявно слугувати ріст розміру дебіторської та відповідно кредиторської заборгованості 124291 тис. грн. (44.05%), кредиторська 6886 тис. грн. (172.37%). Компанія погасила довгостроковий банківський кредит та розрахувалась по іншим позикам 2111 тис. грн. або 100% довгострокових зобов'язань, 40102 тис. грн. (490.24%). Інші поточні зобов'язання. ОЗ в автотранспортній організації традиційно мають найбільшу питому вагу в 2021 році 62.44% від загальної вартості активів, 35.05% припадає на оборотні активи.

В 2023 році ситуація дещо інша - відбулось зменшення вартості ОЗ за рахунок нарахування зносу та продажу частини рухомого складу 44589 тис. грн. (18.01%), відповідно зменшилась питома вага ОЗ в сукупній вартості активів компанії та зросла ефективність використання транспортних засобів. Простежуємо збільшення питомої ваги оборотних активів в основному за рахунок збільшення дебіторської заборгованості 152503 тис. грн. (37.52%). Це може свідчити, як про негативний стан платоспроможності контрагентів так і про активізацію активних продажів та агресивної політики компанії по залученню нових клієнтів. Також збільшилась величина обсягів власного капіталу 98100 тис. грн. (30.47 %), в тому числі за рахунок погашення поточних зобов'язань 5254 тис. грн. (8.88 %) у вигляді кредиторської заборгованості -2211 тис. грн. (-20.32%) та інших поточних зобов'язань -6 249 тис. (-49,9%). Можемо засвідчити, як оздоровлення та зміцнення фінансового стану організації, також про потенційні можливості по залученню інвестицій і додаткових грошових ресурсів при появі такої необхідності.

Вивчення основних фінансово-економічних індикаторів компанії має продовжуватися шляхом аналізу динамічних зрушень структури фінансових підсумків за 2021-2022 роки у таблиці 2.6 та відповідно за 2022-2023 роки у таблиці 2.7.

Таблиця 2.6 – Динаміка фінансових підсумків за 2021-2022 роки

Назва статті	Абсолютні значення, тис. грн		Питома вага, %		Зміни			
	На кінець звітного періоду	На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	В абсолютному, тис. грн (3-2)	У питомій вазі (5-4)	У % на початок періоду (6/2*100)	У % до зміни підсумку балансу (6/65*100)
Доходи								
Виручка	415734	523864	91,79	92,18	108130	0,39	26,01	93,71
Інші операційні доходи	30359	30450	6,7	5,36	91	-1,35	0,3	0,08
Інші доходи	6814	13984	1,5	2,46	7170	0,96	105,22	6,21
Разом	452907	568298	100	100	115391	0	25,48	100
Витрати								
Непрямі податки	0	0	0	0	0	0	0	0
Собівартість	295129	413032	83,38	89,01	117903	5,64	39,95	107,15
Операційні витрати	37001	28026	10,45	6,04	-8975	-4,41	-24,26	-8,16
Фінансові	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	0	0	0	0	0	-1,22	0	0
Податок на прибуток	21839	22945	6,16975	4,94501	1106	0	5,06	1,01
Разом	353969	464003	100	100	110034	0	31,09	100
Елементи операційних витрат								
Матеріальні затрати	104190	158013	31,37	35,83	53823	4,46	51,66	49,41
Витрати на оплату праці	22785	32680	6,86	7,41	9895	0,55	43,43	9,08
Відрахування	5093	7097	1,53	1,61	2004	0,08	39,35	1,84
Амортизація	38529	53519	11,6	12,13	14990	0,53	38,91	13,76
Інші операційні витрати	161536	189749	48,64	43,02	28213	-5,61	17,47	25,9
Разом	332133	441058	100	100	108925	0	32,8	100

З наочно представленого в таблиці за підсумками 2021-2022 рр., впливають наступні висновки: збільшення в 2022 р. виручки на 108130 тис. грн. (26.01 %), це в більшій мірі за рахунок курсових коливань та знецінення гривні; відповідне збільшення операційних затрат, а саме матеріальних 53823 тис. грн. (51.66 %), що також обумовлено ціновою нестабільністю на ПММ та витратні

матеріали; найбільша питома вага у складі доходів припадає на операційну діяльність, серед операційних витрат припадає на інші витрати 43.02% та матеріальні (послуги сторонніх організацій з надання супутніх послуг) 35.83 %.

Таблиця 2.7 – Динаміка фінансових підсумків за 2022-2023 роки

Назва статті	Абсолютні значення, тис. грн		Питома вага, %		Зміни			
	На кінець звітного періоду	На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	В абсолютному, тис. грн (3-2)	У питомій вазі (5-4)	У % на початок періоду (6/2*100)	У % до зміни підсумку балансу (6/66*100)
Доходи								
Виручка	523864	592526	92,18	96,03	68662	3,85	13,11	140,91
Інші операційні доходи	30450	20541	5,36	3,33	-9909	-2,03	-32,54	-20,33
Інші доходи	13984	3960	2,46	0,64	-10024	-1,82	-71,68	-20,57
Разом	568298	617027	100	100	48729	0	8,57	100
Витрати								
Непрямі податки	0	0	0	0	0	0	0	0
Собівартість	413032	454566	89,01	87,57	41534	-1,45	10,06	75,37
Операційні витрати	28026	43010	6,04	8,29	14984	2,25	53,46	27,19
Фінансові	0	0	0	0	0	0	-0,2	0
Інші витрати	0	0	0	0	0	0	-0,21	0
Податок на прибуток	22945	21534	4,95	4,15	-1411	-0,8	-6,15	-2,56
Разом	464003	519110	100	100	55107	0	11,88	100
Елементи операційних витрат								
Матеріальні затрати	158013	154849	35,83	31,12	-3164	-4,71	-2	-5,6
Витрати на оплату праці	32680	41287	7,41	8,3	8607	0,89	26,34	15,23
Відрахування	7097	9033	1,61	1,82	1936	0,21	27,28	3,43
Амортизація	53519	74459	12,13	14,96	20940	2,83	39,13	37,05
Інші операційні витрати	189749	217948	43,02	43,8	28199	0,78	14,86	49,89
Разом	441058	497576	100	100	56518	0	12,81	100

В 2023 році виручка в абсолютному виразі збільшилась на 68662 тис. грн. (13.11 %) відносно попереднього 2022 року. Змінилась питома вага виручки від транспортних послуг – зменшилась на 3.85 %. Відбулося зменшення статті інші доходи на -10024 тис. грн, що склало -1.82 % в загальній питомій вазі всіх доходів організації. Інші операційні витрати мають найбільшу питому вагу в складі операційних затрат, що теж свідчить про те, що компанії необхідно частково розвивати напрям супутніх логістичних послуг, в тому числі для скорочення додаткових витрат. Інша найбільша стаття витрат - це матеріальні затрати 35,83% в питомій вазі затрат, що є традиційним для транспортної компанії.

Неможливо проаналізувати фінансову стійкість компанії шляхом обчислення одного показника, тому за допомогою системи підрахунку, що дозволяє порівнювати значення з нормативними індикаторами здійснимо обчислення та зведемо отримані результати по Компанії «PR-LOGISTICS» у таблиці 2.8 і (рис. 2.3).

Таблиця 2.8 – Динаміка фінансової стійкості Компанії «PR-LOGISTICS»

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення %	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) або концентрації власного капіталу (К в. л.)	0,05	0,16	0,13	0,11	-0,03	320	81
Коефіцієнт фінансової залежності	22,13	6,44	7,52	-15,69	1,08	29	117
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Км)	0,38	0,29	0,4	-0,09	0,11	76	138
Коефіцієнт фінансової стабільності (К ф. с.)	0,12	0,54	0,34	0,42	-0,2	45	63
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,07	0,24	0,15	0,17	-0,09	343	63
Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом (К пок.)	0,06	0,15	0,13	0,09	-0,02	250	87

Дослідивши фінансову стійкість Компанії «PR-LOGISTICS» спостерігаємо, що збільшення коефіцієнту автономії у 2023 р. на 0,08, підкреслює послаблення дії зовнішніх на організацію. Збільшення коефіцієнту маневреності в 2023 р. в є не суттєвим, але зросло 0,02, проте це свідчить про достатність у компанії власних оборотних коштів.

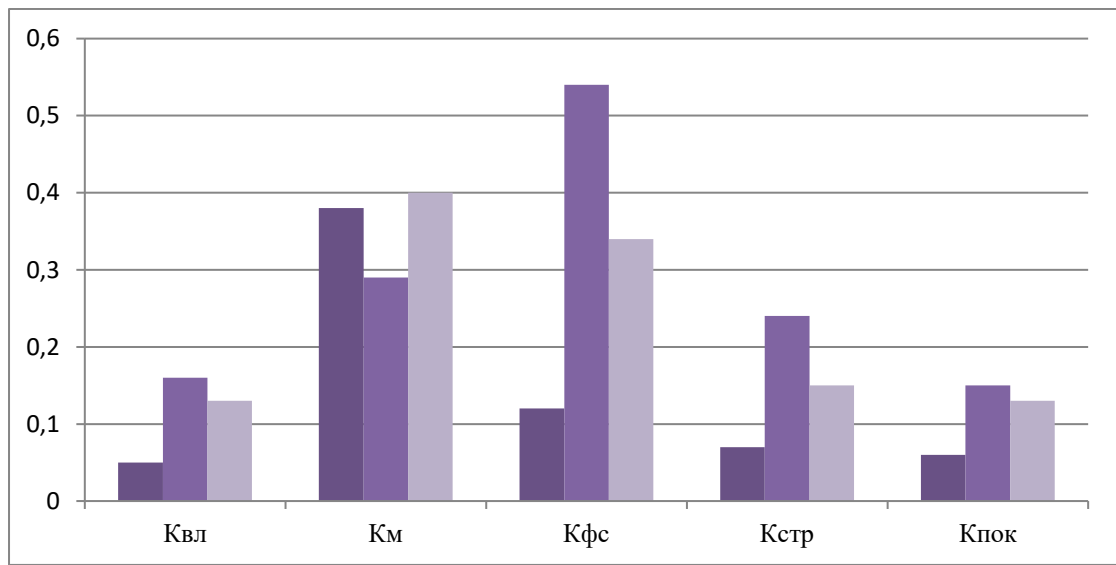


Рисунок 2.3 – Візуалізація динаміки зрушень фінансової стійкості Компанії «PR-LOGISTICS» за 2021-23 рр.

Співвідношення залучень та акцій показує, що компанія не має позикових коштів, тобто не залежить від зовнішніх інвесторів і стабільність компанії зростає. Розрахункові підсумки фінансової стійкості Компанії «PR-LOGISTICS» відповідають стандартам. Співвідношення структури довгострокових інвестицій також у нормативному значенні. Коефіцієнт покриття підкреслює можливість забезпечити борг за власні гроші, вказуючи на відсутність необхідності в залученні коштів. Для підтримки бізнесу, фінансові послуги потребують чистих грошових активів для задоволення щоденних потреб в оплаті (постачальники, бюджети, службовці).

Надалі перейдемо до показнику ліквідності – являє собою здатність компанії платити в дещо ширшому сенсі. Серед цих показників найважливішим вважається співвідношення суми активів та боргу в межах одного періоду.

Здійснено аналіз ліквідності балансу, спів ставляючи статті активів та пасивів, якщо активів достатньо, баланс є ліквідним, компанія є платоспроможною, і навпаки. Усі активи компанії відповідно до ступеня ліквідності, тобто здатності та швидкості конвертації у готівку (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка ліквідності за фінансовою звітністю Компанії «PR-LOGISTICS»

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення %	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
Коефіцієнт загальної ліквідності (Коефіцієнт покриття)	8,42	2,26	2,99	-6,16	-0,73	26,84	132,3
Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт швидкої ліквідності)	7,02	1,83	1,83	-5,19	0	26,07	0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності,	0,33	0,14	0,10	-0,19	-0,04	42,42	71,43
Чистий оборотний капітал	88931	74414	127925	-14517	53511	83,68	171,9

Стосовно коефіцієнту покриття, то бачим відповідність нормі і становить в 2023 році 2,99 (ліквідні активи перевищують поточні зобов'язання), організація може вважатися успішною. Розрахунки коефіцієнту швидкої ліквідності також відповідають нормі адже орієнтовне мінімальне значення цього коефіцієнта становить 1, а в 2023 р. цей дорівнює 1,83, але переходячи до абсолютної ліквідності бачимо відповідність нормі лише 2021 році в подальші роки коефіцієнт показує негативне значення.

Ділова активність є складною рисою бізнесу компанії, внутрішній рівень якого відображає ефективність використання економічних та фінансових ресурсів компанії, інтенсивність її зміни в часі. Зусилля компанії спрямовані на забезпечення сталого економічного зростання, щоб досягти лідерських позицій. В умовах сьогодення стабільність фінансового становища компанії багато в чому

обумовлена її діловою активністю. Це залежить від характеру ринку бізнесу, репутації бізнесу, ступеня виконання плану основних ключових показників економічної діяльності, рівня ефективності залучення у бізнес-процес ресурсів, тощо. У фінансовому плані ділову активність компанії можемо крізь призму швидкості обігових коштів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Динаміка ділової активності Компанії «PR-LOGISTICS»

№ п\п	Назва показника	Роки			Оптимальний рівень
		2021	2022	2023	
1	Коефіцієнт ділової активності	1,53	1,36	1,23	Більше 1,0
2	Оборотність коштів в розрахунках (дні)	10,99	23,95	15,23	Менше 20
3	Оборотність коштів в розрахунках(обороті)	32,76	15,03	23,63	Більше 18
4	Оборотність виробничих запасів (дні)	14,61	10,95	15,79	Менше 45
5	Оборотність виробничих запасів (обороті)	24,64	32,87	22,80	Більше 8
6	Оборотність оборотних засобів (дні)	47,68	35,51	39,60	Менше 52
7	Тривалість операційного циклу (дні)	25,6	34,9	31,02	Менше 60
8	Оборотність оборотних засобів (обороті)	7,55	10,14	9,90	Більше 7
9	Оборотність капіталу (активів) (оборотів)	1,56	1,37	1,22	Більше 5
10	Оборотність власного капіталу (оборотів)	34,67	8,86	9,19	Більше 8

Показники бізнесу показують тенденції в активній політиці збуту та активізації надання послуг. Оцінка ділової активності в досліджуваній період 2021–2023 рр. показала, що майже всі показники знаходяться в межах оптимального значення. До показників з негативною динамікою можна віднести: в 2022 році є оборотність коштів в розрахунках (дні) і показав 23,95, також в розрахунках (оборотів) в 2022 році не відповідає стандарту і становить 15,03 й оборотність капіталу (активів) не відповідає нормі.

Аналізуючи фінансовий стан «PR-LOGISTICS» можна сказати, що фінансова стабільність компанії показує хороші показники та позитивну динаміку щодо покращення фінансових показників, а також у 2023 році вона є

самодостатньою та економічно забезпеченою. У той час, як компанія використовує власну конкурентну перевагу в якості рухомого складу, прогнозується збільшення частки на ринку, на момент обстеження загальний стан покращився.

2.2. Оцінювання трудового потенціалу Компанії «PR-LOGISTICS»

Основним напрямком аналізу ефективної роботи організації є оцінка складу робочої сили, відповідно ефективність трудових ресурсів має великий вплив на результати діяльності компанії та її якість власного продукту.

Один з сукупності важливих розділів - це аналіз діяльності дослідницької робочої сили. Мета аналізу - виявити трудовий потенціал, більш щадне та ефективне використання. Всебічно дослідження використання робочого часу показує ключові компоненти аналітичної роботи у вашій організації. У процесі розширення використання робочих моментів за необхідне є вивчення раціональності виробничих операцій та контроль за ступнем виконання.

Повстає потреба здійснення дослідження, з метою встановлення рівня ефективності залучення співробітників до бізнес-процесу в Компанії «PR-LOGISTICS». Спочатку окреслимо динамічні зрушення чисельності за період 2021-2023 рр. за допомогою таблиці 2.11 та (рис.2.4).

Таблиця 2.11 – Коливання чисельності співробітників

Чисельність співробітників, осіб	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
1. Середньооблікова	276	303	303	27	0	109,8	100,00
2. Керівники	30	39	35	9	-4	130,00	89,74
3. Службовці	46	60	62	14	2	130,43	103,33
4. Водії	200	204	206	4	2	102	100,98

Відповідно до розрахунків у таблиці 2.11, показано, що відбуваються незначні зрушення середньооблікової чисельності, відповідно досліджуваного часу, в 2023 році бачимо зростання на 27 осіб, але узагальнюючи підкреслимо, що чисельність залишається сталою. Відповідно кількість керівників за досліджуваний період змінюється і в 2023 році й становить 35, що на 5 осіб більше ніж 2021 році. А от кількість водії кожного року не суттєво, але збільшується, що є зрозуміли для транспортної компанії.

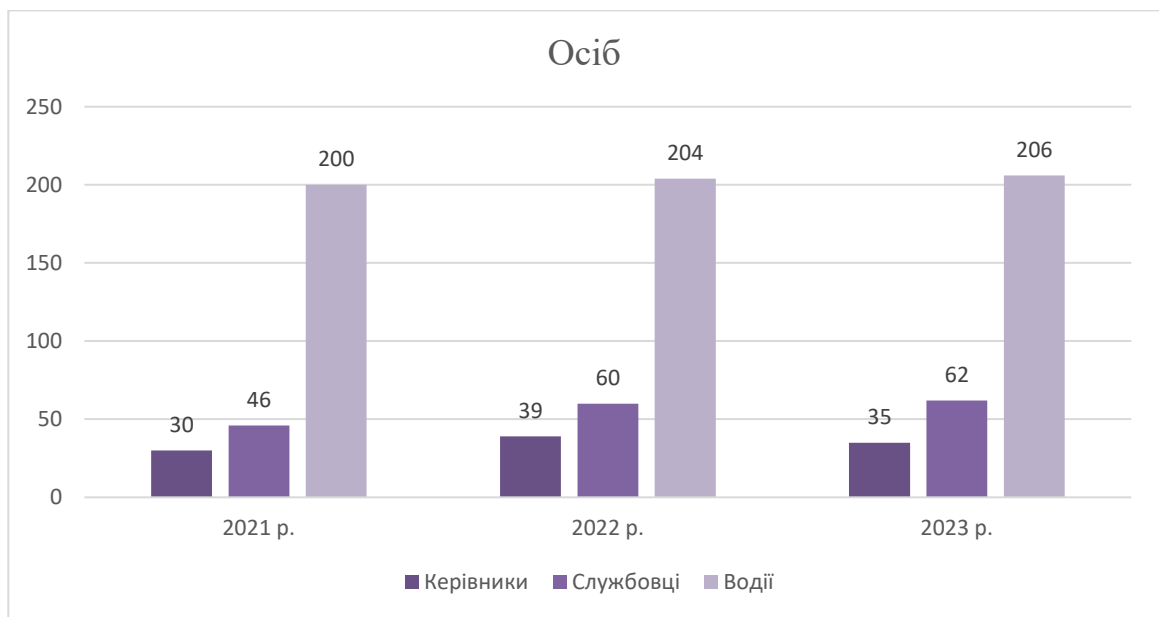


Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності категорій співробітників Компанії «PR-LOGISTICS», осіб

Також візуально зобразимо динаміку середньооблікового зрушення чисельності по Компанії «PR-LOGISTICS» (рис.2.5).

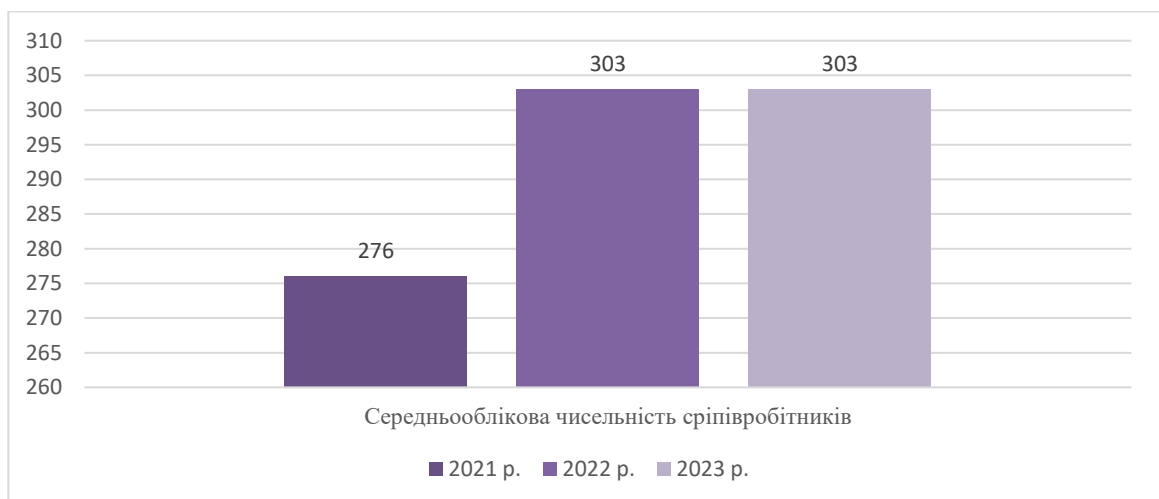


Рисунок 2.5 – Середньооблікові зрушення співробітників, осіб

Щоб окреслити рух співробітників в досліджуваний час Компанії «PR-LOGISTICS» розрахуємо основні коефіцієнти, починаючи з загального обороту й коефіцієнту вибуття і надходження працівників до компанії.

1. Коефіцієнт надходження співробітників визначається співставленням осіб, що надійшли в штатний склад компанії до середньооблікової кількості:

$$Кн. (2021) = \frac{49}{276} = 0,18; Кн. (2022) = \frac{35}{303} = 0,12; Кн. (2023) = \frac{36}{303} = 0,12$$

2. Коефіцієнт вибуття співробітників визначається відношенням осіб, що вибули за рік, до середньооблікової кількості працюючих:

$$Кв. (2021) = \frac{5}{276} = 0,018; Кв. (2022) = \frac{8}{303} = 0,026; Кв. (2023) = \frac{9}{303} = 0,029$$

3. Загальний оборот чисельності працівників:

$$З = \frac{K_{н.пр} - K_{в.пр} + Ч}{Ч} \quad (2.1)$$

де Ч – середньооблікова кількість працюючих, осіб.

$$Кз. (2021) = \frac{276 + 49 - 5}{276} = 1,159; Кз. (2022) = \frac{303 + 35 - 8}{303} = 1,089;$$

$$Кз. (2023) = \frac{303 + 36 - 9}{303} = 1,089$$

Динаміка руху Компанії «PR-LOGISTICS» (табл. 2.12 і рис. 2.4; 2.5).

Таблиця 2.12 - Динаміка руху співробітників в Компанії «PR-LOGISTICS»

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення (+/)		Відносне відхилення %	
	2021	2022	2023	2022р. від 2021р.	2023р. від 2022р.	2022р. від 2021р.	2023р. від 2022р.
Прийнято на роботу осіб.	49	35	36	-14	1	71,43	102,86
Вибуло осіб.	5	8	9	3	1	160	112,5
Коефіцієнт надходження працівників	0,18	0,12	0,12	-0,06	0	75	100
Коефіцієнт вибуття працівників	0,018	0,026	0,029	0,008	0,003	144,4	111,53
Загальний оборот чисельності працівників	1,159	1,089	1,089	-0,07	0	93,96	100

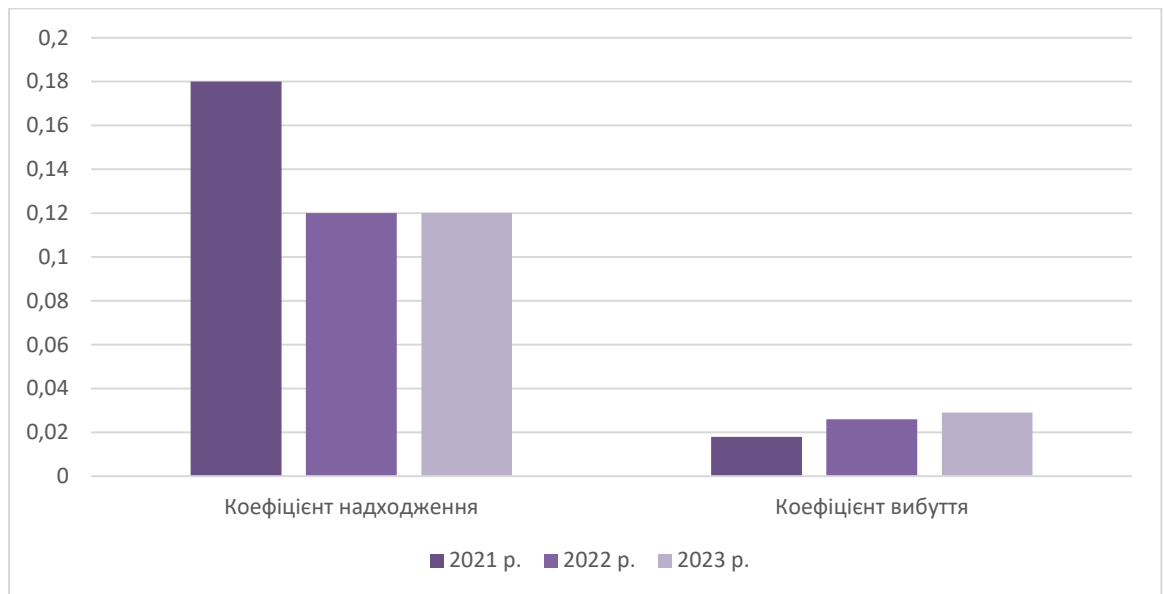


Рисунок 2.4 – Рух співробітників Компанії «PR-LOGISTICS»

Відповідно до (табл. 2.12) та (рис. 2.4 й 2.5) видно, що коефіцієнт надходження співробітників становить у 2023 році 0,12, що на 0,06 менше ніж у 2021 році. Коефіцієнт вибуття, стосовно штатного розкладу працюючих, у 2023 році становить 0,029, що на 0,011 більше ніж у 2021 році. А загальний оборот співробітників в 2022-23 роках є майже однаковим, отже в порівнянні з 2021 роком відбулося зменшення на 0,07.

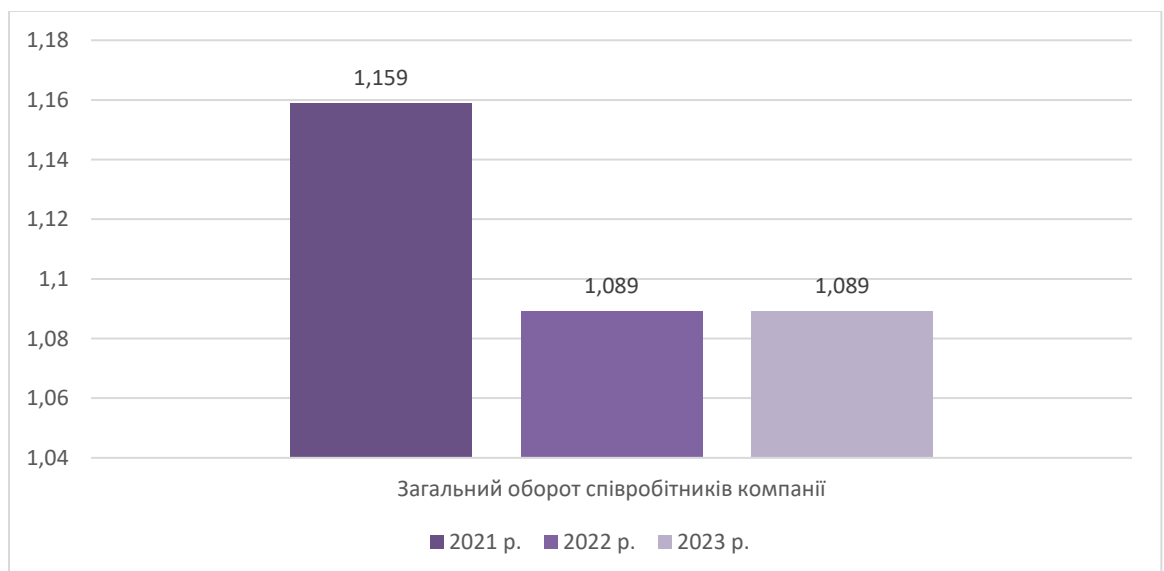


Рисунок 2.5 – Динаміка загального обороту співробітників Компанії «PR-LOGISTICS»

Рівень якісного аспекту з використання наявного штату співробітників характеризується показниками ступеня їх у бізнес-процесі надання послуг та одночасно ступенем корисного використання різнопланових фондів робочого часу. Одним з індикаторів відображення ефективності вважається продуктивність праці. Для транспортних компаній продуктивність праці можна виразити, як певний обсяг наданих послуг, що припадає на одного співробітника.

Оцінювання робочої сили підкреслюється кількістю витраченої праці за годину, кваліфікацією різних категорій у штаті співробітників, технічним і технологічним прогресом, тощо. Сукупні показники включають середньорічну, середню та середню погодинну продуктивність, що по Компанії «PR-LOGISTICS» за 2021-23 роки відображено у таблиці 2.13 (рис. 2.6).

Таблиця 2.13 – Динаміка оцінки працівників Компанії «PR-LOGISTICS»

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення %	
	2021	2022	2023	2022/23	2022/23	2022/23	2022/23
1. Чистий дохід від реалізації послуг тис. грн.	415734	523864	592526	108130	68662	126,01	113,11
2. Середньооблікова чисельність, осіб	276	303	303	27	0	109,8	100,00
3. Дні, відпрацьовані працівником за рік, дні	251	248	250	-3	2	98,80	100,81
4. Тривалість робочого дня, год.	8	8	8	0	0	100,00	100,00
5. Тривалість робочого часу водія	9	9	9	0	0	100,00	100,00
6. Середньорічна продуктивність праці, тис. грн/осіб	1506,3	1728,9	1955,5	222,6	226,6	114,78	113,11
7. Середньоденна продуктивність праці, тис. грн/осіб	6,0	6,97	7,82	0,97	0,85	116,2	112,2
8. Середньо-годинна продуктивність робітника, тис. грн/осіб	0,75	0,87	0,98	0,12	0,11	116,0	112,6
9. Середньо-годинна продуктивність праці водія, тис. грн/осіб	0,67	0,77	0,87	0,1	0,1	114,9	112,99

1) Продуктивність праці (ПП) в середньому за рік, тис. грн/осіб:

$$\text{Ср. (2021)} = \frac{415734}{276} = 1506,3; \text{Ср. (2022)} = \frac{523864}{303} = 1728,9;$$

$$\text{Ср. (2023)} = \frac{592526}{303} = 1955,5$$

2) Середньоденна ПП, тис. грн/осіб:

$$\text{Сд. (2021)} = \frac{1506,3}{251} = 6,0; \text{Сд. (2022)} = \frac{1728,9}{248} = 6,97;$$

$$\text{Сд. (2023)} = \frac{1955,5}{250} = 7,82$$

3) Середньо-годинна ПП співробітника, тис. грн/осіб:

$$\text{Сг. (2021)} = \frac{6,0}{8} = 0,75; \text{Сг. (2022)} = \frac{6,97}{8} = 0,87;$$

$$\text{Сг. (2023)} = \frac{7,82}{8} = 0,98$$

4) Середньо-годинна продуктивність водія, тис. грн/осіб:

$$\text{Сг. в. (2021)} = \frac{6,0}{9} = 0,67; \text{Сг. в. (2022)} = \frac{6,97}{9} = 0,77;$$

$$\text{Сг. в. (2023)} = \frac{7,82}{9} = 0,87$$

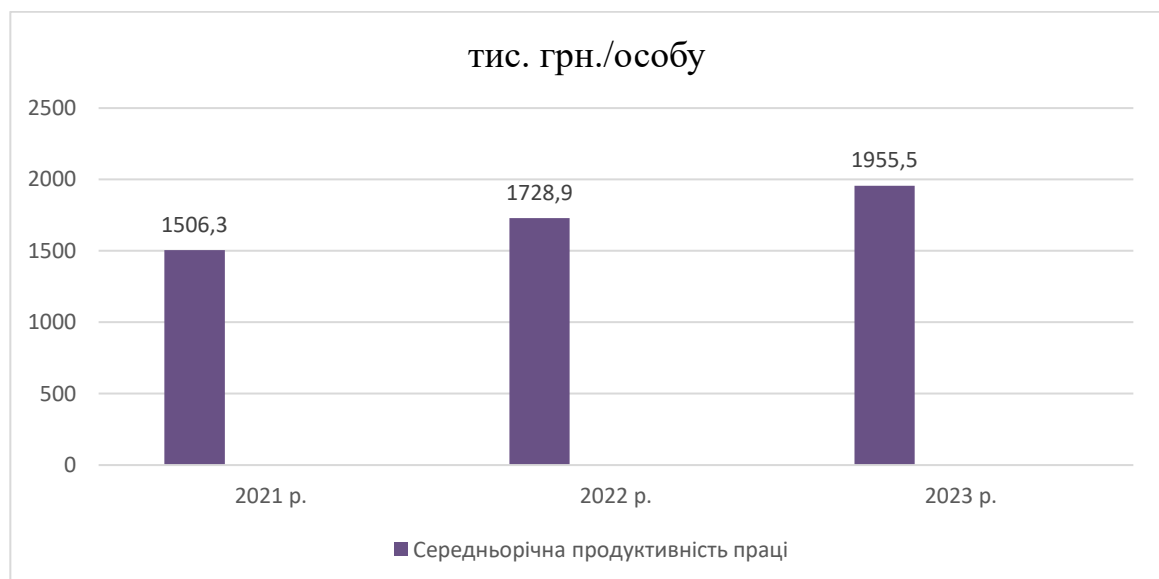


Рисунок 2.6 – Динаміка середньорічної продуктивності праці, тис. грн/осіб

Середньорічна продуктивність праці 2022 року в порівнянні з минулим зросла на 222,6 тис. грн./осіб., також і в 2023 р. ще на 226,6 тис. грн./осіб., що

показує позитивну динаміку транспортної компанії по відношенню до зростання продуктивності праці.

Порівнюючи середньоденну продуктивність праці, в 2022 р. відбулося зростання на 0,97 тис. грн./осіб., а в 2023 р. ще трошки на 0,85 тис. грн./осіб. Також середньо-годинна продуктивність робітника та водія майже однакові і в динаміці постійно зростають, так в 2023 році середньо-годинна продуктивність співробітника становить 0,98 тис. грн./осіб., а водія 0,87 тис. грн./осіб.

Заробітна плата, основна форма доходу працівників, відіграє провідну роль у матеріальній мотивації, яка повинна означати процвітання, певний рівень добробуту, прагнення до зростання рівня життя. Рівень заробітної плати визначає ймовірність повного відтворення працездатності та сили трудової мотивації.

Оплата праці є важливий елемент відносин розподілу, який є джерелом важливих фінансових ресурсів - життя та соціальних потреб працівників. Ефективність корпоративного функціонування та соціального розвитку забезпечується спочатку формуванням відповідних стимулів для персональних та колективних даних, основною формою його реалізації є інший тип науково обґрунтованої організації робочої сили.

Розглянемо узагальнені дані про кількість працівників та заробітку Компанії «PR-LOGISTICS» за 2021-2023 рр., що представлено у таблиці 2.14 та (рис. 2.7).

Таблиця 2.14 – Динаміка заробітку працівників Компанії «PR-LOGISTICS»

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення (+/)		Відносне відхилення %	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
Фонд оплати праці, (ФОП) тис. грн.	31690	48607	56700	16917	8093	153,38	116,65
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	276	303	303	27	0	107,18	100,00
Середньорічна зарплата 1 працюючого, тис. грн. (р.1 / р.2)	114,82	160,13	187,69	45,31	27,56	139,46	117,21

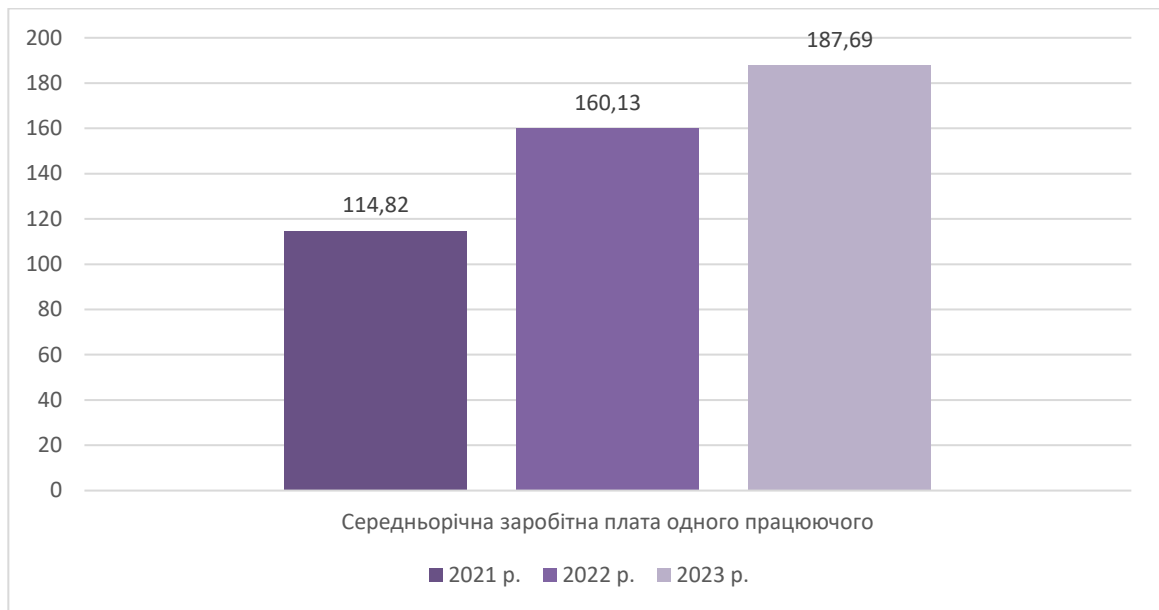


Рисунок 2.7 – Динаміка середньорічної зарплати 1 працюючого, тис. грн.

З таблиці видно, що протягом досліджуваного періоду ФОП Компанії «PR-LOGISTICS» поступово збільшується, так в 2023 р. він дорівнює 56700 тис. грн. Відповідно відбувається зрушення середніх значень, в 2023 р. на одного працюючого становить 187,69, тис. грн. Враховуючи розрахований рівень, підкреслимо незадовільний рівень заохочувальних виплат, що передбачає в подальшому вдосконалення структури грошової винагороди.

Оцінюючи ефективність використання праці наявних співробітників компанії, важливим аспектом є аналітика використання фондів заробітної плати відповідно до основних фінансово-економічних показників організації та її бізнес-операцій (продаж, дохід, прибуток).

Компенсація працівників - це ціна праці, що бере участь у виробничому бізнес-процесі, а політика оплати є невід'ємною частиною управління усіма складовими бізнесу. Таким чином, заробітну плату можна бути розглядати крізь призму валюти (корисності) людей.

Дохід, розподілений за кількісно-якісними параметрами праці, що споживається кожним працівником та що надходить в особисте споживання, вважається характеристикою оплати праці. Здійснену оцінку по співробітникам Компанії «PR-LOGISTICS» візуалізуємо у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Ефективність використання ФОП співробітників Компанії «PR-LOGISTICS»

№ п\п	Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення %	
		2021	2022	2023	2022р. від 2021р.	2023р. від 2022р.	2022р. від 2021р.	2023р. від 2022р.
1	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	415734	523864	592526	108130	68662	126,01	113,11
2	Прибуток від реалізації продукції тис. грн.	405588	516321	594199	110733	77878	127,30	115,08
3	Чистий прибуток, тис. грн.	99468	104530	98100	5062	-6430	105,09	93,85
4	Фонд оплати праці, тис. грн.	31690	48607	56700	16917	8093	153,38	116,65
5	Виручка послуг на грн. зарплати (р.2 / р.5)	13,12	10,78	10,45	-2,34	-0,33	82,16	96,94
6	Прибуток від реалізації послуг на грн. зарплати (р.3 / р.5)	12,80	10,62	10,48	-2,18	-0,14	82,97	98,68
7	Чистий прибуток на грн. зарплати (р.4 / р.5)	3,15	2,15	1,73	-1	-0,42	68,25	80,47

Проведене дослідження з ефективності використання ФОП в Компанії «PR-LOGISTICS» окреслює наступні моменти: виручка послуг на грн. зарплати протягом досліджуваного періоду зменшується і в 2023 році становить 10,45 грн., що на 2,67 грн. менше попереднього; стосовно прибутку від реалізації транспортних послуг на грн. зарплати та чистого прибутку на грн. зарплати також мають тенденцію до зниження (від реалізації в 2023 році становить 10,48 грн., а чистого прибутку 1,73 грн.).

За результатами аналізу слід зазначити, що немає в компанії ефективного механізму управління трудовим потенціалом, що провокує плинність кадрів та негативно відображається на результатах бізнес-процесу досліджуваної компанії.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОМПАНІЇ «PR-LOGISTICS»

3.1. Обґрунтування напрямків ефективності управління трудовим потенціалом

Задля зміцнення трудового потенціалу в організації необхідно запровадити власні (індивідуальні) заходи стосовно використання потенціальних можливостей роботи: по-перше створення резерву робочої сили, зміцнення молодого майбутньої робочої сили в компанії та покращення умов праці, більш позитивних, щодо результатів виконаної роботи. Мотивація робочої сили, збільшує трудову активність співробітників. Ефективність управління по використанню трудових аспектів потенціалу вимагає постійного розвитку кваліфікованих робітників, відповідно сучасним реаліям. Можемо зазначити два фактори стосовно потенціалу, які трактуються теоретичними аспектами економіки та тенденціями трансформації суспільства. Методи соціального управління завжди спрямовуються на створення якісніших умов праці, зростання рівня кваліфікації, зниження захворюваності та виробничого травматизму й підвищення задоволеності фізичним та духовним станом індивідууму. Психологічні методи спрямовані на координацію міжособистісних стосунків шляхом створення найкращого психологічного настрою в колективі. Людська діяльність базується на уяві світу, через вираження позитивних і негативних емоцій. Позитивний вплив людського духу в робочому середовищі безпосередньо впливає на виконання виробничих функцій особистості та на роботу всього колективу з іншого боку. Керівники повинні створити сприятливий клімат, який впливатиме в загальному сенсі на ефективну роботу всієї команди [8, 11].

Усі механізми управління включають взаємодію між предметами та об'єктами через постановку цілей, визначення завдання та реалізацію конкретних функцій та принципів. Ми розуміємо це, як систематичне та системно-

організоване вплив через організаційні, економічні та соціальні заходи на робочий процес працівників для впливу на рівень та динаміку ефективності праці відповідно до змін соціально-економічних, організаційних та технічних функціональних умов. На рис. 3.1 візуалізовано систему управління продуктивністю праці.

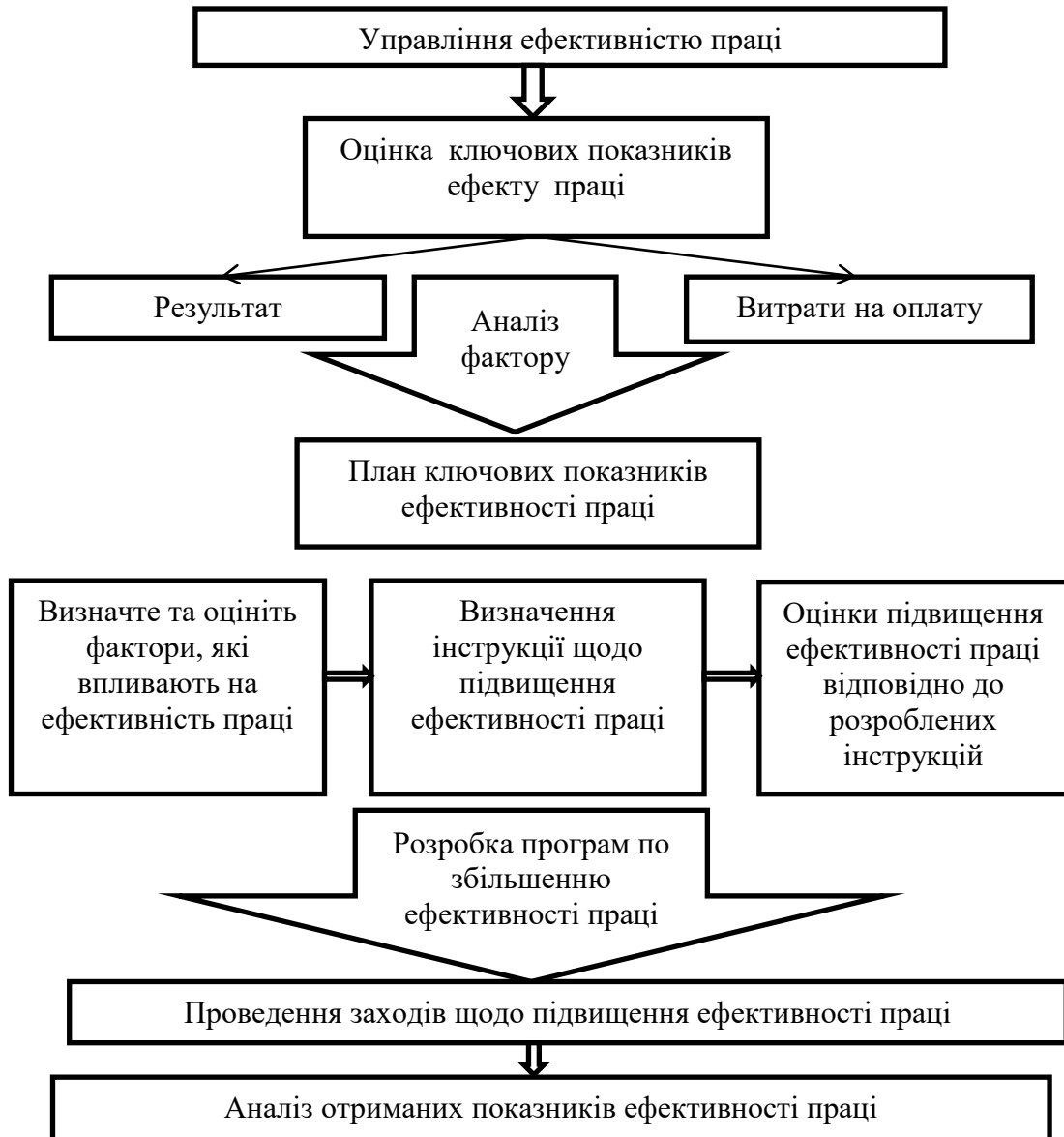


Рисунок 3.1 – Візуальне представлення системи управління продуктивністю праці в організації

Набір та працевлаштування працівників вимагає вміння бачити від людини навички, необхідні для певної посади, робочого місця. Цією функцією можуть

займатися не тільки фахівці відділу кадрів, якщо компетенція чітко відокремлена, але і коли представники відділу кадрів залучають для найму інших фахівців (юристи, психологи, економісти, соціологи тощо) та керівників ланок, що налічують вакантні місця. Процес підсумовується, як визначення придатності кандидата виконувати конкретну роботу.

Підсистема управління, що відповідає за трудовий потенціал на засадах корпоративної культури організації дає змогу отримати низку переваг [25]:

1) для працівника:

- досягнення вищого посадового статусу в організації;
- підвищити власний ступінь задоволеності від роботи в даній організації, яка надає йому можливості професійного зростання і якісних аспектів життя;
- можливість вищої оплати праці;
- отримання змістовнішої й адекватної професійним інтересам роботи;
- розвиток професійних здібностей за рахунок організації;

2) для організації:

- ефективне використання професійних здібностей персоналу в інтересах справи, досягнення цілей організації;
- своєчасне забезпечення підприємства персоналом із відповідним професійним досвідом;
- створення ефективних стимулів для трудової віддачі і розвитку персоналу;
- здатність акумулювати професійний досвід і підвищення лояльності працівників до організації.

Реально-діючі умови праці ототожнюються з впливом на продуктивність людини. Спеціальні вимоги організації праці відповідають сучасним нормам та рекомендаціям, щодо факторів навколишнього середовища. Для працівників штату компанії завжди встановлюється регламентація режиму праці та відпочинку.

Науково доведена система забезпечує значне збільшення робочої сили, зберігаючи здоров'я працівників. Цей режим забезпечує точні зміни часу, паузи та часу перерви. Мікро пауза триває кілька секунд, переривається між деякими

елементами маніпуляції, необхідними для перетворення процесів стимуляції та прискорення нервової системи при переході від однієї діяльності до іншої.

Основний час підготовки до підвищення продуктивності є економія часу. Перерва в роботі за суб'єктивними факторами свідчить про низьку якість роботи, таку як недотримання трудової етики працівників. Це скорочення часу простою окреслюється, як можливий резерв по підвищенню продуктивності праці.

Керівництво ланок може збільшити обсяг корисного робочого часу, запобігаючи прогулам, зменшуючи тимчасові втрати та мінімізуючи додаткові відпустки, які визначає адміністрація компанії.

Важко змінити ставлення до тих, хто працює, оскільки він вимагає тривалого еволюційного процесу, але його можна прискорити, об'єктивно оцінивши дану ситуацію та врахувавши її причини. Менеджери завжди розуміють, що людей треба мотивувати працювати на компанію, але в той же час, я думаю, достатньо простого фінансової винагороди.

В даний час основною мотивацією працівників є оплата праці, сприятливі та безпечні умови роботи й отримання ряду додаткових пільг для задоволення необхідних власних потреб співробітника.

У сучасному світі розробка та впровадження дієвої системи мотивації працівників є найважливішим завданням організаційного управління та процвітання бізнес-процесу організації. Ця система повинна не тільки спонукати працівників до ефективної роботи, але й бути економічно виправданою.

Мотивація, як спосіб підвищення ефективності робочої сили існує майже в кожному бізнесі, але інколи загальний підхід потрібно вдосконалювати та адаптувати до специфіки реалізації бізнесу.

Підвищення мотивації працівників відіграє важливу роль у покращенні використання потенціалу праці. Мотивація працівників виражається в оптимальному використанні ресурсів. Основним завданням при мотиваційному процесі є отримання максимального доходу для наявної робочої сили та збільшення загальної суми доходу. Методи морального стимулювання включають групові та індивідуальні стимули.

Методи морального стимулювання не завжди випереджають і, можливо, не є єдиною формою винагороди за працю. Вивчаючи систему мотивації, виявилось, що необхідно вдосконалити систему мотивації працівників компанії.

Практика показує, що матеріальне стимулювання вкрай важливе задля підвищення продуктивності праці.

Один з найпоширеніших варіантів оплати праці - це виплата фіксованої частини винагороди (щомісяця) та змінної частини (за результатами праці).

У багатьох компаніях винагорода за працю включає гарантовані та негарантовані пільги. Побудова ключових показників ефективності для визначення розміру змінної заробітної плати є одним із завдань ретельного вивчення посадових інструкцій кожної категорії співробітників.

Основна частина індикаторів повинна враховувати зростання продуктивності праці, а також реалізацію та перевиконання плану.

Нематеріальні аспекти мотиваційної системи повинні включати:

1) різні гарантії соціальних виплат: оплата лікарняних листків, оплата при звільненні; заохочення тривалої роботи в компанії (винагороди та щомісячні нарахування за роки служби);

2) матеріальна допомога та допомога в особливих випадках: дні народження, народження дітей, шлюб, хвороби, нещасні випадки, смерть родичів, які потребують тривалого догляду;

3) конкретні права, залежно від їх місцезнаходження та статусу (офіс, мобільний телефон тощо);

4) можливість реалізації програми навчання;

5) свята, які дарують подарунки (новий рік, день народження компанії, тощо);

6) особисті відзнаки компанії.

Перш ніж організація вирішить оновити нематеріальну мотиваційну програму, необхідно провести анонімні опитування працівників у процесі уточнення коментарів та побажань щодо змін у соціальних пакетах.

Найцікавіші пропозиції (у межах фінансових можливостей) стають частиною мотиваційної програми. Відгуки дуже важливі при створенні системи мотивації. Анкета не лише надсилає нові пропозиції, але й оцінює існуючі.

Таким чином, створюються уявлення про ефективність системи та оцінюється потреба в елементах. Одним з найважливіших моментів функціонування нематеріальної системи мотивації є не лише ефективний бюджет конкретної статті витрат, а й фінансове обґрунтування її ефекту.

Основною рушійною силою в організації є особистий інтерес особистості до покращення ефективності роботи та показників якості та продуктивності в організації. Але зацікавленість співробітників організації залежить від об'єктивних, відповідних і ретельно розроблених критеріїв особистої діяльності. Правильно розроблені системи стимулювання дозволяють організаціям зменшувати виробничі витрати та покращувати продуктивність праці, що призводить до позитивних результатів.

3.2. Заходи щодо оптимізації використання трудового потенціалу Компанії «PR-LOGISTICS»

Процес розвитку потенційних можливостей організації є поступовим, тому щоб окреслити вплив змін оточення на функціонування бізнес-процесу, візуально представимо аналітичне співставлення трансформаційних зрушень, які простежуються в динамічному векторі подій (рис. 3.2).

Зазначимо, що нарощування потенціалу завжди пов'язано з минулими діями організації по залученню в бізнес-процес потенційних можливостей задля розвитку власного бізнесу. Ґрунтуючись на досягненнях сучасних результатів НТП, кожна організація здійснює власне вдосконалення усіх бізнес-операцій, намагаючись покращити власні позиції на ринку, прогнозуючи майбутній стан глобальних змін. Існуюча обмеженість окремих складових ресурсного потенціалу значно звужує можливості розвитку організації, тому потребує адміністративного втручання у загальну систему управління потенціалом та компанією в цілому.



Рисунок 3.2 – Аналітичне порівняння поточних та стратегічних потенційних можливостей організації

На основі результатів оцінки стосовно доцільності використання людських ресурсів, проведених у попередньому розділі роботи, було зроблено висновок про необхідність вдосконалення системи оптимізації трудового потенціалу Компанії «PR-LOGISTICS».

На тлі результатів діючої системи управління персоналом ми пропонуємо програми удосконалення.

Розвиток системи управління персоналом Компанії «PR-LOGISTICS» повинен мати такі цілі:

- ефективного використання компетенції, кваліфікації, практичного досвіду та навичок усіх співробітників організації;
- створення можливостей та відповідних умов задля професійного зростання та соціального розвитку персоналу;
- формування ефективної мотивації;
- зближення максимального реагування організації на цілі та потреби компанії, інтереси працівників та організаційні очікування, пов'язані з професійною діяльністю;
- систематичне поєднання організаційного персоналу та політики управління працівниками.

Робота над вдосконаленням системи управління персоналом повинна проводитися в чітких взаєминах складових процесу. Результати наших зусиль щодо вдосконалення має такі наслідки:

- цілі та завдання адміністрування штатом працюючих пов'язані з конкретними умовами стратегічних цілей організації та їх здійснення;
- організація своєчасно забезпечує необхідну кваліфікацію персоналу, а планування персоналу здійснюється відповідно до потреб бізнес-процесу;
- утримання, зростання кваліфікації керівників та службовців здійснюється відповідно до організаційних вимог;
- усунення недоліків структури управління, кількість та кваліфікація спеціалістів можуть відповідати обсягу завдань, що вирішуються, та досягати рівня, необхідного для розвитку організації;
- закріпити організаційним положенням сформовані навички збору, аналізу, обліку та оновлення інформації про стан персоналу компанії.

Однак ви можете автоматично впроваджувати засоби обліку та оновлення інформації для підвищення ефективності робочої сили, тому не потрібно збільшувати кількість працівників, зайнятих роботою. На сьогоднішній день автоматизоване управління працівниками є досить ефективним.

Однак більшість широко використовуваних програм обмежується виконанням операцій циклу обліку, тоді як можливості інформаційних технологій можуть реалізувати багато завдань управління співробітниками у всіх основних адміністративних функціях реалізації бізнес-процесу.

Незважаючи на зростаючий попит, програми автоматизації роботи співробітників не є пріоритетом в більшості організацій, включаючи Компанію «PR-LOGISTICS». Перш за все, інформаційні технології дозволяють використовувати інформаційні системи для значного підвищення ефективності робочої сили, але також автоматизують облік, податки, виробничий та оперативний облік.

Ринок інформаційних технологій пропонує широкий спектр програмних продуктів для вирішення місцевих проблем та оптимізації вже існуючих аспектів бізнес-процесів в організаціях різного рівня, включаючи невеликі організації. Найголовніше - це вибрати правильну програму для вашої організації. Різниця між автоматизованими системами управління співробітниками організацій різних розмірів пов'язана, між іншим, завдяки функціональній цілісності системи.

Практично кожен відділ компанії використовує різноманітне програмне забезпечення - від стандартних електронних таблиць до профільних програм. Однак у більшості випадків він занадто вузький і не забезпечує достатньо інструментів для повноцінної та ефективної роботи.

Для розширення можливостей програмного забезпечення потрібно змінити підхід до автоматизації робочої сили та перейти до використання інструментів SAP ERP HCM, спеціальної системи для персоналу відділів та подібних служб. Це середовище, коли щоденний облік працівників, розрахунок заробітної плати, всі можливі претензії та відрахування спрямовуються на рівень прийняття стратегічних рішень, щодо бізнесу в цілому комплексно та синхронізовано.

Основні особливості системи SAP ERP HCM:

- 1) адміністрування персоналу, або особовий склад персоналу;
- 2) ведення організаційної структури компанії;
- 3) розрахунок заробітної плати, формування звітності;

- 4) контроль робочого часу (фактична площа даних, аналіз та обробка);
- 5) управління відрядженням;
- 6) розвиток та управління талантами;
- 7) управління мотиваційною політикою та аналіз ефективності праці.

Оцінка вартості запропонованих заходів, щодо трансформації системи управління працівниками Компанії «PR-LOGISTICS» за допомогою автоматизації SAP ERP HCM наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Вартість заходів для Компанії «PR-LOGISTICS»

№ п\п	Найменування	Од. виміру	Кількість	Сума, грн.
1	Купівля програми	шт.	1	29700
2	Технічна підтримка програми без обмеження кількості звернень (виконання всіх функцій)	роб. місць	2	31500
3	Навчання роботи з системою SAP ERP HCM фахівця з кадрів	осіб	2	18000
4	Абонентське обслуговування	в місяць	2	15450
Разом				94650

Отже, щоб установити систему SAP ERP HCM в Компанії «PR-LOGISTICS» потрібно виконати не так багато зусиль та коштів, загальна вартість заходів на розвиток системи управління (підсистема адміністрування штату співробітників) становить 94650 грн.

Існуючі системи оплати праці не враховують багатьох аспектів діяльності працівників. відповідно мотивація робочої сили покликана забезпечити оптимізацію з використання ресурсів та співробітників. Головне спрямування мотиваційної складової - якнайкраще використовувати наявну робочу силу для підвищення загальної ефективності та рентабельності організації та її бізнесу.

У багатьох організаціях системи компенсацій розроблені для досягнення своїх цілей і часто мають ненавмисні побічні ефекти через складність багатоцільового проектування системи. Загалом нагороди виконують такі основні функції: залучення цінних працівників до організації; стимули працівників до досягнення своїх цілей; підвищення стійкості працівників.

Підхід до оплати праці повинен позитивно сприяти ефективному функціонуванню всієї організації, а сама по собі вона не повинна бути причиною проблеми. Тому правильною політикою винагороди має бути:

- надавати працівникам чесні винагороди та задоволення у вигляді часу, зусиль та навичок.
- інструменти для нагородження та мотивації підлеглих.
- програма має бути гнучкою.

Організація повинна досягти розумних витрат, але в той же час всі види компенсацій слід вважати дуже важливою інвестицією в людські ресурси. Перший захід, спрямований на підвищення ефективності працівника - це винагорода йому за ефективну працю, а бонуси повинні підкреслювати результативність. Створення бонусної програми для заохочення якісної роботи персоналу підприємства Компанії «PR-LOGISTICS» представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Бонусна система Компанії «PR-LOGISTICS» (має 100 балів)

№	Назва показника	Бали (+/-)
1	Скорочення міжрейсових простоїв транспорту	+15/-15
2	Дотримання безпеки та правил дорожнього руху	+30/-30
3	Безаварійна експлуатація транспорту	+12/-12
4	Дотримання графіку: робота-відпочинок	+15/-15
5	Дотримання чистоти робочого місця (транспорту)	+8/-8
6	Розвиток професійних навичок, освоєння нової техніки	+20/-20

На підставі підсумків позитивних та негативних балів співробітника щомісячно, керівник підрозділу подає заявки на преміювання працівників з

розрахунку: якщо працівник набирає максимальну кількість балів він отримує премію в розмірі 100% від попередньої місячної заробітної плати. Решта працівників преміюється відповідно до цього у відсотковому відношенні.

Запропонований підхід оплати праці зручний тим, що спонукає працівників до більш ефективної роботи та підвищує інтерес до загального підвищення ефективності бізнес-процесу компанії.

3.3. Оцінка результатів оптимізації управління трудовим потенціалом організації

Задля зростаючого значення ролі трудового потенціалу у досягненні високої результативності функціонування бізнес-процесу організації важливо здійснити обґрунтування концепції управління складовими потенціалу, до структури якої належить адміністрування трудовими ресурсами (рис. 3.3).

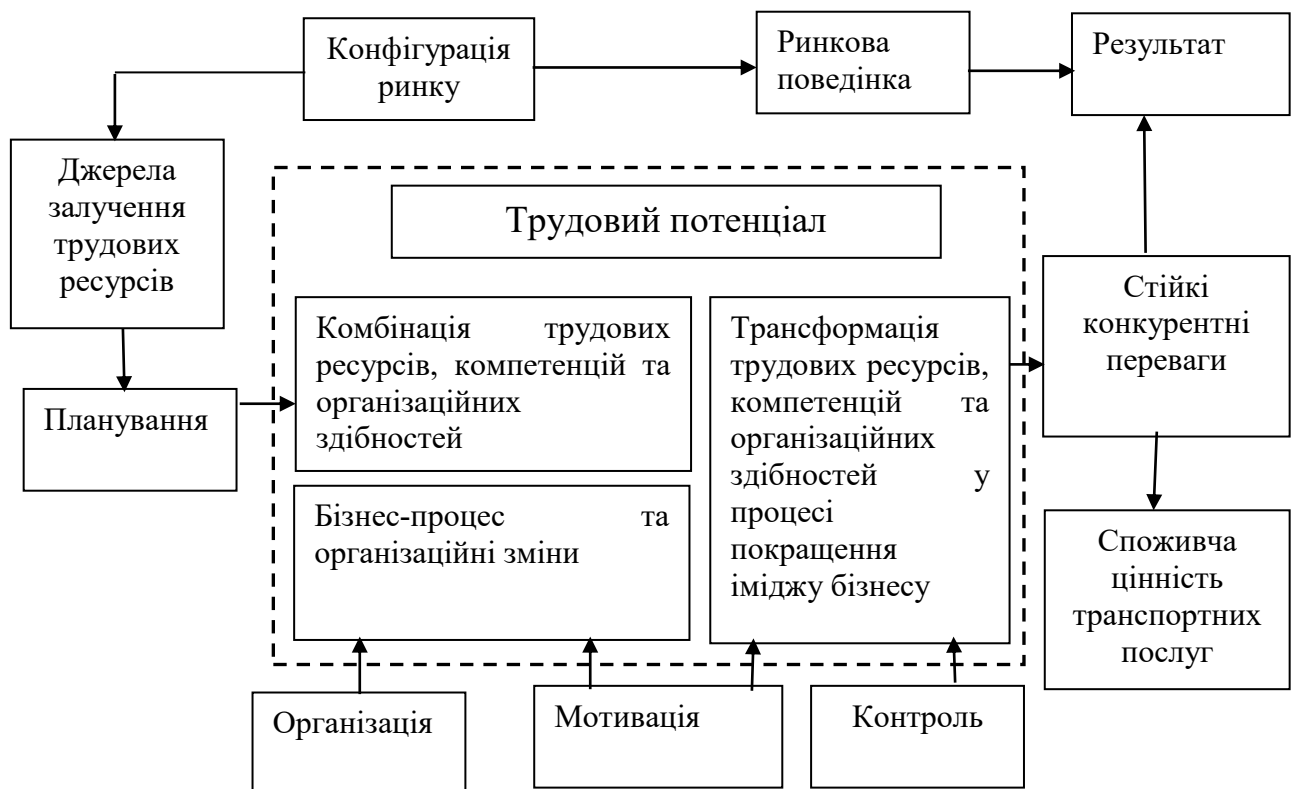


Рисунок 3.3 – Концептуальне бачення управління трудовим потенціалом організації

Представлене схематичне зображення при необхідності можна розширити при розгляді додаткових елементів за умови дослідження особливостей інших складових потенціалу, шляхом якісної трансформації трудових ресурсів у можливі конкурентні переваги. Пояснити цей факт можна тим, що сукупність знань та навичок співробітників трансформуються у інтелектуальний капітал й сприяє стабільності бізнес-процесу і зростанню вартості компанії в цілому.

У межах управління трудовим потенціалом вкрай важливим аспектом є продуктивність, яку можна розглянути з позиції альтернативних підходів вимірювання, зображених на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Варіативні підходи до управління продуктивністю трудових ресурсів

Зокрема можемо спостерігати декілька напрямів забезпечення продуктивності: по-перше при зростанні обсягу послуг за умови постійного суми витрачених грошей на необхідні задля послуг ресурсів; інший варіант передбачає скорочення грошей на ресурси при незмінному обсязі наданих послуг; останнє спрямування передбачає умови зростання, тобто випереджальний ріст обсягу транспортних послуг над темпами витрат грошової маси на потрібні ресурси.

Зазначені напрями стосовно продуктивності підвладні впливу різноманітних чинників зовнішнього оточення (прихильність клієнтів, конкурентний тиск, контрагенти тощо) та у межах функціонування організації (обрана стратегія, персонал, тощо).

Як показує практика, не завжди зрозуміло, чому організації потрібна автоматизована система управління робочою силою. Аналізувати вплив цих системних змін непросто. Перш за все, рентабельність інвестицій проекту полягає в контексті збільшення прибутку організації. Однак впровадження автоматизованої системи безпосередньо не збільшує переваги організації.

Часто цей ефект є опосередкованим і складається з поліпшення якості управління, взаємодії підрозділів, планування, звітності та аналізу інформації та інших аспектів. Загальним є розмежування прямої та опосередкованої продуктивності автоматизованих системних реалізацій.

Показники прямої ефективності відображають масштаби зниження витрат на управління інформаційними процесами та підвищення продуктивності управлінських функцій в цілому.

Установивши систему SAP ERP HCM в Компанії «PR-LOGISTICS» дозволить: покращить швидкий доступ до даних; надає інформаційну підтримку рішень, прийнятих на різних рівнях, на основі всебічного аналізу ситуації; кожен працівник бере участь у роботі над досягненням стратегічних цілей компанії; забезпечення постійного курсу навчання для своїх співробітників; поліпшення якості оперативного та стратегічного планування, щодо організаційних змін у бюджетах бізнесу та утримання працівників.

Рішення з управління персоналом SAP компанії дозволяє інтегрувати дані та облікові процеси, щоб скоротити витрати на ФОП в бухгалтерському обліку, підтримати складні правові структурні одиниці та підвищити ефективність працівників. Розрахункові значення прогнозованого впливу заходів показано у таблиці 3.3. $\text{Ср. прогноз} = 796539/303 = 2628,8 \text{ тис. грн/осіб}$

Виходячи з таблиці комплексний розрахунок економічного впливу запропонованих заходів щодо підвищення ефективності праці на підприємстві є ефективними.

Таблиця 3.3 – Прогноз економічного впливу передбачених по зростанню ефективності праці

№ п\п	Назва показника	2023	Прогноз	Відхилення
1	Обсяг реалізації послуг, тис. грн.	592526	796539	204013
2	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	303	303	0
3	Чистий прибуток, тис. грн	98100	115647	17547
4	Середньорічна продуктивність праці, тис. грн. осіб	1955,5	2628,8	673,3

Можемо спостерігати ріст: обсягу реалізації транспортних послуг на 204013 тис. грн., відповідно прибутку на 17547 тис. грн., а середньої продуктивності на 673,3 тис. грн./осіб. Тому, є доцільним запропоновані заходи.

Узагальнюючи проведені дослідження, стосовно управління трудовим потенціалом, враховуючи складові інтелектуального капіталу, як важливий ресурс організації, спрямований на реалізацію обраної стратегії та визначення потенційних можливостей розвитку компанії, актуально буде візуалізувати загальний алгоритм ефективного адміністрування (рис. 3.5).

Саме пріоритетність живої сили в організації та їх професійних здібностей дозволяють підкреслити конкурентні переваги реалізації бізнес-процесу та здійснити ефективне адміністрування усіма підсистемами організації.



Рисунок – 3.5 Алгоритм результативного управління трудовим потенціалом

Елементи ринкового інтелектуального капіталу можна окреслити, як невід’ємну складову трудового потенціалу організацій, через раціональне адміністрування яких досягаються заплановані цілі бізнес-процесу та посилюються можливості для зростання вартості компанії на ринку.

ВИСНОВКИ

Адміністративні функції по формуванню потенціалу компанії - це суттєво виокремлення стратегічних можливостей, визначення оптимального обсягу ресурсів задля безперебійної організації бізнес-процесу та постійний пошук резервів, які можуть підвищити конкурентоспроможність компанії. Таким чином, отримані дані ще більше поглиблюють теоретичні аспекти потенціалу організацій, у розрізі головних функцій управління на основі відповідних системних зразків, характеристик в контексті стабілізації діяльності бізнесу та призначення ключових факторів позитивної відбудови потенціалу функціонуючого господарського суб'єкта.

Постійна трансформація на краще системи управління людськими ресурсами в організації є однією з невід'ємною складовою організаційного успіху та зміцнення позицій компанії на ринку. Підвищення якості знань та вмінь працівників є перспективним завданням для кадрової служби та зміцнення потенційних можливостей розвитку компанії. Високий рівень навчання може бути забезпечений лише співпрацею всіх учасників такого спрямування у межах запланованих дій.

Для досягнення найвищої ефективності в освоєнні навчальних матеріалів та отримання новітніх знань, крім збільшення кількості кваліфікованих працівників, компанія також повинна своєчасно планувати необхідні витрати на навчання власних працівників, створюючи для цього спеціалізовані грошові фонди.

Керівники повинні створити стимули для ефективної роботи, щоб створити відмінних професіоналів, які представлятимуть ключових працівників компанії, в цьому аспекті необхідно застосовувати систему управління зусиллями.

Для ефективного використання людських ресурсів компанії бажано провести всебічний та якісний аналіз, у цьому випадку перед початком аналізу потенціалу робочої сили слід зробити аналіз рівня якісного складу робочої сили.

Основним завданням по управлінню трудовим потенціалом є інтеграція та розвиток співробітників. Ці завдання включають в себе наступне: раціональний

розподіл посадових обов'язків, підвищення кваліфікації та навичок співробітників з урахуванням результатів оцінки діяльності та особливостей, підвищення кваліфікації фахівців, що систематизуються, мотивація працівників до найбільш продуктивної роботи.

Об'єктом дослідження було обрано Компанію «PR-LOGISTICS», основним видом діяльності якої є виконання робіт, пов'язаних з наданням міжнародних транспортних послуг, ремонтом та технічним обслуговуванням автомобілів тощо.

Під час дослідження було здійснено аналіз структури затрат компанії, що показав найбільшу долю операційних витрат, матеріальних та на амортизацію рухомого складу, що є цілком закономірно для автотранспортного підприємства. Також було проведено оцінку фінансової стійкості, що окреслило нам збільшення автономії компанії у 2023 р., вказуючи на зменшення залежності від зовнішніх кредиторів. Зростання індикаторів маневреності в компанії свідчить про достатність власних оборотних коштів. Загальне бачення фінансової стійкості по Компанії «PR-LOGISTICS» можна окреслити, як відповідне стандартам. Співвідношення структури довгострокових інвестицій також відповідає нормативному значенню. Розрахункові значення коефіцієнту покриття надає можливість компанії покриття боргу за рахунок власного капіталу, вказуючи на відсутність необхідності в залученні джерел зовнішніх інвестицій.

Для покращення трудового потенціалу Компанії «PR-LOGISTICS» було запропоновано встановлення програми управління персоналом SAP ERP HCM, також запропоновано впровадження програми бонусів для заохочення якісної роботи співробітників організації. Запропоновані заходи, щодо підвищення ефективності праці вважаються доречними та є результативними.

Формування власної стратегії розвитку компанії в умовах сьогодення потребує значної уваги у напрямку пошуку власних переваг, раціонального управління власним потенціалом та інтелектуальними ресурсами, що є запорукою збільшення вартості власного бізнесу та утримання стійких позицій на ринку автотранспортних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Бабич С.М. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в цифровому економічному просторі. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 342 с. С. 7–14.
2. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2018. № 3. С. 111-114
3. Базик О. В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 (277), URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Oleksandr-Bazyk-56-76.pdf
4. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 272–279. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6%281%29__45
5. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>.
6. Безгін К.С., Дороніна О.А. Парадигма стратегічного розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 249–257.
7. Березіна Л.М., Варахсіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42.
8. Безгін К.С., Дороніна О.А. Парадигма стратегічного розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 249–257.

9. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10-15. URL: <https://studies.in.ua/polit-men-shpora/2613-osnovn-upravlnsk-funkcyi.html>

10. Варахсіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С. 24-28.

11. Волик С. В., Басюркіна Н. И., Бондаренко К.В. Місце кластерних структур у формуванні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 234 – 237.

12. Воронько-Невіднича Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в мовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 251–254.

13. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297–301.

14. 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.

15. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 4–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2018_2_3

16. Дашко, І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 5, С. 108-110.

17. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 23-29.

18. Діденко Є. О., Когут Г. М. Стратегічний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7428>

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

20.Євтушенко, Н. О., Дрокіна, Н. І., Савенко, Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*, 2020. № 156. С. 129-135.

21.Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2021. № 48/2. С. 189–196.

22.Іванченко Н.О., Кудрицька Ж.В., Рекачинська К.В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 185–190.

23.Ільченко, Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*, 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>

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

25.Ковтуненко К., Ковтуненко Ю., Фоміна Н., Ковальчук О., Ковтуненко Д. Фактори управління конкурентоспроможністю персоналу виробничого підприємства в умовах невизначеності. *International Journal of Production Management and Engineering*. 2022. № 10 (2). С. 225-235.

26.Колмакова О.М., Андріянова О.А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *«Молодий вчений»*. 2018. № 5.1 (57.1). С. 37-41.

27.Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 338–344.

28.Костинець Ю.В. Стратегічні напрямки розвитку ринку послуг в умовах ризиків цифрової трансформації. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 6 (228).

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

30.Кулініч Т. В., Тимчина Ю. А. Конкурентна стратегія підприємства: комплексний підхід до формування. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. 2024. Випуск 1(36), С. 281-289.

31.Лопатинський, Ю. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-07>

32.Лупак Р. Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.

33.Омельчак Г.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114-117.

34.Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 94-103.

35.Орлик О. В. Сучасні тенденції та напрями використання підприємствами інформаційно-комунікаційних технологій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 2 (77). С. 98–110. URL: [https://doi.org/10.33987/vsed.2\(77\).2021.98-110](https://doi.org/10.33987/vsed.2(77).2021.98-110)

36.Петрович І.В., Катаєв А.А. Визначення конкурентоспроможності товарів виробничого призначення в системі маркетингу. *Економіка України*. 2019. С. 121–125.

37.Погребняк Д.В. Теоретичні аспекти методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. Київ : Ексмо, 2019. С. 19–22.

38. Решетнікова, О. В., Боровик, Т. В., Сімон, А. О. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 159, С. 107-110. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-22>

39. Романенко О. О. Еволюція підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Управління розвитком*. 2016. № 4. С. 117–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2016_4_19.

40. Сазонова С.В., Тіхонова Н.О. Вплив розвитку цифрової економіки на зміну парадигми стратегічного управління підприємствами. *Вісник ДНДІСЕ Міністерства юстиції України. Економічні науки*, 2023. Випуск 2 (08). С. 47–54. URL: http://e-visnyk.dniprondise.in.ua//journals/2_2023/8.pdf

41. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 58. С. 1-6. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102>.

42. Селезньова Г., Чумак Г. Вплив розвитку цифрової економіки на конкурентне середовище вітчизняних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 69–74. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11>

43. Середюк Ю. М., Хринюк О. С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588>

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

45. Суханова А.В. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>

46. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.

47.Ткачова Н. Формування конкурентних переваг підприємства на засадах маркетингу цінностей. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» Економічні науки*. 2023. № 1. С. 3–9.

48.Томах В. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. № 18. URL: <https://zenodo.org/records/7840221>

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

50.Фещур Р. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2019. № 624. С. 100–109.

51.Філіппова С.В., Харічков С.К., Акулюшина М.О. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія, Київ: «Центр учбової літератури», 2017. 176 с.

52.Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2019. № 1. С. 177-181.

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

54.Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С.427-432.

55.Шпильова В. О. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 23-30.

56.Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 135-141.

57. Яковенко Я.Ю., Білик М.Ю., Сербін Р.А., Чумакова А.Г. Цифрова трансформація і нові бізнес-моделі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3 (126). С. 104–109.

58. Ястремська, . О. М., Стадниченко, . А. В., Колобов, . І. Ю. Аналіз впливу технологій хмарних обчислень на стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств. *Академічні візії*, 2024. (27)

59. Porter, M. (1990) Porter M. The competitive advantages of nations. URL: https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_the_competitive_advantage_of_nations.pdf

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

ДОДАТКИ

Додаток А

Привабливість ринку	Висока	Збільшити об'єм виробництва або закрити бізнес	Стратегія посилення конкурентних переваг	Стратегія лідерства в даному бізнесі
	Середня	Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво	Продовжувати бізнес з обережністю	Стратегія зросту
	Низька	Стратегія згортання бізнесу	Стратегія часткового згортання	Стратегія генерації готівки
		Низька	Середня	Висока

Конкурентоздатність

Рисунок 1 – Матриця Shell/DPM

Зовнішнє середовище			
		Можливості 1. 2. 3.	Загрози 1. 2. 3.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. 3.	Поле сильні та можливості (заходи)	Поле сильні та загрози(заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. 3.	Поле слабкі та можливості (заходи)	Поле слабкі та загрози (заходи)

Рисунок 2 – Матриця SWOT-аналізу