

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему:

«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу,
групи ДМП-МС23мг+МС23(2)мг
спеціальності: 076 «Підприємництво та торгівля»
(ОП «Митна справа»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____/Віталій ПЕРЦОВСЬКИЙ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/Аліна ПАК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/ Вікторія ОВЧИННИКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри _____/Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____/Марина ГНЄЗДІЛОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/ Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2024 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Освітньо-професійна програма «Митна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«14» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачу Віталію ПЕРЦОВСЬКОМУ

1. Тема: «Управління конкурентоспроможністю на підприємстві» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3704 від «21» листопада 2024 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «25» листопада 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю на підприємстві, аналіз ефективності управління конкурентоспроможністю на підприємстві, розробка та обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю на ФОП «БЛОНД».
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «14» жовтня 2024 р.

Керівник:

_____ Аліна ПАК
(підпис)

Завдання прийняв до виконання:

_____ Віталій ПЕРЦОВСЬКИЙ
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	14.10.2024 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	21.10.2024 р	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	28.10.2024 р	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	11.11.2024 р	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	18.11.2024 р	
6	Перевірка на антиплагіат	21.11.2024 р	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	25.11.2024 р	

Здобувач:

_____ Віталій ПЕРЦОВСЬКИЙ
(підпис)

Нормоконтроль:

_____ Марина ГНСЗДІЛОВА
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Управління конкурентоспроможністю на підприємстві – Рукопис. – Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля». – ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія», Харків, 2024.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню управління конкурентоспроможністю на підприємстві як важливого чинника забезпечення стабільного розвитку в умовах сучасного ринкового середовища. У роботі розглянуто основні підходи до оцінки конкурентоспроможності, визначено ключові фактори, що впливають на конкурентні позиції підприємства, а також запропоновано методи для її підвищення. Окрему увагу приділено аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність управління конкурентоспроможністю. Проаналізовано роль маркетингових стратегій, інновацій та вдосконалення технологій у підтримці конкурентоспроможності підприємств.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами для покращення управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності, оптимізації бізнес-процесів та впровадження ефективних стратегій розвитку.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, управління, маркетингова стратегія, інновації, технології, оцінка конкурентоспроможності.

ANNOTATION

Management of competitiveness in the enterprise – Manuscript. – Master's qualification work in the specialty 076 "Entrepreneurship and Trade". – Educational and research institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy", Kharkiv, 2024.

The master's qualification work is devoted to the study of competitiveness management in an enterprise as a crucial factor for ensuring stable development in the modern market environment. The work explores the main approaches to assessing competitiveness, identifies key factors that affect the competitive position of an enterprise, and proposes methods for improving it. Special attention is given to the analysis of internal and external factors affecting the effectiveness of competitiveness management. The role of marketing strategies, innovations, and technological improvements in maintaining enterprise competitiveness is also analyzed.

The results of the study can be used by enterprises to improve management decisions on enhancing competitiveness, optimizing business processes, and implementing effective development strategies.

Keywords: competitiveness, enterprise, management, marketing strategy, innovations, technologies, competitiveness assessment.

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1. Особливості управління конкурентоспроможністю на підприємстві	
1.2. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю на підприємстві	
1.3. Методи оцінки управління конкурентоспроможністю на підприємстві	
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1	
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
2.1. Характеристика діяльності ФОП «БЛОНД»	
2.2 Аналіз конкурентоспроможності за фінансовими результатами ФОП «БЛОНД»	
2.3 Оцінка трудового потенціалу для підвищення конкурентоспроможності ФОП «БЛОНД»	
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2	
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ФОП «БЛОНД»	
3.1 Оцінка ефективності підвищення продуктивності праці, як фактора підвищення конкурентоспроможності	
3.2 Розробка та проведення SWOT- та PEST - аналізу ФОП «БЛОНД» ..	
3.3 Збільшення конкурентних переваг за рахунок оновлення техніко- технологічної бази ФОП «БЛОНД»	
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання пандемія активні військові дії на території України створили значні перешкоди для існування й розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання. Ці обставини ускладнюють функціонування економічних систем і ведення бізнесу, що суттєво гальмує адаптивно-інноваційну трансформацію в умовах цифрової прозорості. Такі виклики ще більше підкреслюють важливість задоволення маркетингових потреб споживачів у ринково-орієнтованих умовах, створення адаптивно-інноваційних систем із використанням сучасних цифрових платформних рішень, які забезпечують інтеграцію попиту і пропозиції у дистанційному форматі.

Управління конкурентоспроможністю на підприємстві є однією з ключових складових стратегії його розвитку в умовах сучасного глобалізованого ринку. В умовах жорсткої конкуренції підприємства повинні постійно адаптуватися до змінюваного середовища, застосовуючи ефективні методи управління для підтримки та підвищення своїх конкурентних позицій. Конкурентоспроможність підприємства визначає його здатність не тільки вижити в умовах ринку, але й успішно конкурувати, залучати нових клієнтів та утримувати існуючих, розширюючи свою присутність у різних сегментах ринку. Оцінка та управління конкурентоспроможністю вимагають комплексного підходу, що включає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, а також розробку стратегій для покращення ефективності його функціонування.

Одним із головних завдань управління конкурентоспроможністю є визначення ключових факторів, які можуть сприяти успішному розвитку підприємства. Це включає не лише маркетингові стратегії та інноваційні підходи, але й впровадження новітніх технологій, удосконалення організаційних процесів та розвиток людського капіталу. Крім того, для успішної конкурентної боротьби підприємства повинні здійснювати постійну

оцінку своїх конкурентних переваг і слабких сторін, адаптуючи свою стратегію до змін на ринку та нових потреб споживачів. Тому дослідження і розробка ефективних методів управління конкурентоспроможністю є важливим кроком для підвищення стабільності та успішності підприємств у сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та розробка ефективних методів управління конкурентоспроможністю на підприємстві, зокрема визначення основних чинників, що впливають на конкурентні позиції підприємства, а також розробка рекомендацій для підвищення його конкурентоспроможності в умовах сучасного ринкового середовища. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

1. Дослідити основні аспекти управління конкурентоспроможністю на підприємстві, визначити фактори, що впливають на конкурентні позиції підприємства на ринку, та аналізувати тенденції змін у конкурентному середовищі.
2. Розробити та проаналізувати маркетингову стратегію управління конкурентоспроможністю на підприємстві, з урахуванням особливостей його діяльності та ринку.
3. Оцінити методи оцінки конкурентоспроможності, що використовуються підприємствами, визначити їх переваги та недоліки, а також обґрунтувати вибір найбільш ефективних методів для оцінки конкурентних позицій.
4. Провести аналіз фінансових результатів діяльності підприємства ФОП «БЛОНД» та оцінити рівень його конкурентоспроможності за допомогою фінансових показників.
5. Оцінити трудовий потенціал підприємства ФОП «БЛОНД» і розробити заходи для підвищення його ефективності, що сприятиме покращенню конкурентоспроможності.

6. Розробити конкретні заходи щодо підвищення продуктивності праці та збільшення конкурентних переваг підприємства через оновлення техніко-технологічної бази, з урахуванням SWOT- та PEST-аналізу.

Об'єктом **кваліфікаційної роботи** є процес управління конкурентоспроможністю на підприємстві, який охоплює комплекс заходів та стратегій, що сприяють підвищенню ефективності його діяльності в умовах конкуренції.

Предметом **кваліфікаційної роботи** є методи оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства, включаючи аналіз ринку, розробку стратегій і тактик, впровадження інновацій, а також дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентні переваги підприємства.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в розробці комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю на підприємстві, який інтегрує сучасні методи оцінки та вдосконалення маркетингових стратегій, а також аналізу трудового потенціалу підприємства. Запропоновано новий підхід до оцінки фінансових результатів та конкурентних переваг, заснований на застосуванні SWOT- та PEST-аналізів для підприємств малого та середнього бізнесу. Крім того, на основі розробленої методології вдосконалено процеси оновлення техніко-технологічної бази як основного фактора підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє більш ефективно адаптувати підприємства до змінюваного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Особливості управління конкурентоспроможністю на підприємстві

Конкурентоспроможність фірми - це її загальна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги, яку вона має над своїми конкурентами за сукупністю оцінюваних показників діяльності на конкретних ринках протягом певного періоду часу [29].

Конкурентний потенціал фірми (КПФ) - це загальна порівняльна характеристика, яка виражає ступінь переваги сукупності показників, що оцінюють здатність фірми діяти на даному ринку протягом певного періоду часу, над сукупністю аналогічних показників конкуруючих фірм [18].

Таблиця 1.1

Погляди вчених на визначення поняття конкурентоспроможність

Автор	Визначення
1	2
Б. Райзберг [41]	це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів.
В. Дикань [9]	під конкурентним середовищем підприємства розуміють сукупність суб'єктів і чинників ринку, що впливають на відношення між виробником (продавцем) і споживачем продукції.
Ю. Іванов [37]	конкурентоспроможність – це властивість підприємства змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування у процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження розвитку вже наявних або створених нових конкурентних переваг
В. Стівенсон [41]	конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»

Продовження таблиці 1.1

1	2
М. Єрмолов [41]	це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності
Р. Фатхутдінов [41]	це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку
А. Кредісов. [41]	це характеристика товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як за ступенем відповідності конкретній потребі, так і за витратами на її задоволення. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства
М. Книш. [41]	конкурентоспроможність – це ступінь привабливості даного продукту для здійснюючого реальну покупку споживача
В. Грошев [41]	конкурентоспроможність – це комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців і витрат на його придбання та експлуатацію
О. Андрєєва [41]	конкурентоспроможність – це характеристика товару конкурента за ступенем відповідності конкурентної суспільної потреби і за витратами на її задоволення

Конкурентоспроможність є ключовою характеристикою підприємства, що визначає його здатність ефективно конкурувати на ринку. Вона оцінюється через порівняння конкурентних позицій кількох компаній у межах певної ринкової частки. Цей аналіз дозволяє виявити, які підприємства мають більше переваг, що є основою для подальшого стратегічного планування та розвитку.

Різноманітність видів конкурентоспроможності відображає багатогранність цього поняття. Залежно від територіально-географічного охоплення можна виділити міжнародну, внутрішню національну та регіональну конкурентоспроможність. За рівнем об'єктів конкуренції розрізняють конкурентоспроможність галузей, підприємств і окремих товарів. У контексті часової фіксації вона може бути поточною, стосуватися певної дати в минулому або мати прогнозний характер.

Для забезпечення стабільної роботи ринкових механізмів конкурентоспроможність виконує низку важливих функцій:

1. Регулююча функція. Конкуренція сприяє формуванню цін, які поступово знижуються до рівня суспільно необхідних витрат. Ті виробники, які ефективно використовують ресурси, краще організовують виробництво та швидше адаптуються до ринкових умов, закріплюють свої позиції. Інші ж, не зумівши пристосуватися, втрачають конкурентні переваги, розоряються або змінюють рід діяльності.

2. Алокаційна функція. Ресурси й продукти концентруються там, де вони забезпечують максимальну віддачу. Робоча сила, земля та капітал мігрують до сфер, які гарантують найвищу ефективність використання. Це дозволяє сформувати оптимальну структуру економіки та сприяє створенню досконалого ринку.

3. Інноваційна функція. Конкуренція стимулює впровадження науково-технічного прогресу. Підприємства прагнуть першими застосувати нові технології, щоб отримати перевагу над конкурентами. Таким чином, ринкові механізми стають драйвером технічного розвитку.

4. Адаптаційна функція. Постійна зміна ринкових умов спонукає підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, таких як законодавчі зміни, податковий тиск чи соціокультурні особливості. Високий рівень адаптивності сприяє успішному функціонуванню бізнесу в умовах невизначеності.

5. Розподільна функція. Конкуренція забезпечує оптимальний розподіл національного продукту серед споживачів і виробників. Вона враховує не лише економічні, а й соціальні й політичні чинники, впливаючи на формування справедливих умов розподілу.

6. Контролююча функція. Конкуренція обмежує монополістичне домінування великих підприємств, підтримуючи баланс сил на ринку. Завдяки антимонопольному законодавству створюються умови для здорової конкуренції, яка сприяє економічному зростанню.

Конкурентоспроможність є однією з основних характеристик підприємства, яка визначає його життєздатність у сучасному ринковому середовищі. Успішність організації залежить від її здатності адаптуватися до умов конкуренції, використовувати свої сильні сторони та досягати стабільного зростання. Одним із ключових аспектів аналізу конкурентоспроможності є її рівні та методи оцінки.

Конкурентоспроможність підприємства можна класифікувати за кількома критеріями.

1. Рівні відповідності стандартам та створення цінності:

— Низький рівень. Підприємство не відповідає стандартам галузі, його продукція не створює жодної додаткової цінності для споживачів. Такі підприємства вразливі перед конкурентами й мають низький потенціал для утримання позицій на ринку.

— Середній рівень. Продукція відповідає стандартам конкурентів, але не забезпечує унікальних переваг. Це дозволяє підприємству утримуватися на плаву, проте без значних перспектив для зростання.

— Високий рівень. Завдяки ефективному управлінню, інноваційним підходам і раціональній організації процесів підприємство створює унікальні конкурентні переваги. Такі організації є лідерами у своїй галузі й задають стандарти для інших.

2. Рівні залежно від частки ринку:

— Високий рівень. Частка ринку підприємства перевищує показники найбільшого конкурента, що свідчить про його лідерство та стійкість у галузі.

— Середній рівень. Частка ринку дорівнює або лише трохи поступається показникам найбільшого конкурента. Це свідчить про стабільну, але не домінуючу позицію.

— Низький рівень. Частка ринку підприємства значно нижча за частку найбільшого конкурента. Це може бути сигналом про необхідність радикальних змін у стратегії.

Для аналізу конкурентоспроможності підприємств використовуються різні методи, які дозволяють отримати об'єктивну оцінку.

Метод ефективної конкуренції. Цей метод базується на аналізі ефективності роботи всіх структурних підрозділів підприємства. Високий рівень організації ресурсів і процесів, раціональне використання потенціалу забезпечують конкурентні переваги. Ефективне управління персоналом, логістикою, виробництвом та фінансами є основою цього підходу.

Метод конкурентних переваг. У рамках цього підходу оцінюються унікальні можливості підприємства, які дозволяють йому виділятися серед конкурентів. Це може бути інноваційна продукція, нові технології, особливий підхід до обслуговування клієнтів або ефективна маркетингова стратегія. Підприємства, що використовують цей метод, здатні зайняти сильні позиції навіть у складних ринкових умовах. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства важливо визначити чіткі критерії та показники, які дозволяють оцінити його позиції на ринку, ефективність діяльності та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Критерії є основними напрямками аналізу, тоді як показники забезпечують кількісну або якісну оцінку досягнення цих критеріїв.

Такі показники можуть охоплювати різні аспекти діяльності підприємства: якість продукції, рівень інноваційності, фінансову стабільність, ефективність управління, частку ринку, а також задоволеність споживачів. Визначення та аналіз цих параметрів допомагають сформувати об'єктивну картину конкурентних переваг і слабких сторін підприємства, що є основою для розробки стратегій його подальшого розвитку.

У табл. 1.2. наведено основні критерії та відповідні показники, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.2.

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

№	Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Техніка розрахунку показника
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)			
1.1	Показник витрат на одиницю продукції	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$B = \frac{\text{Валові витрати}}{\text{Обсяг випуску продукції}}$
1.2	Фондовіддача	Характеризує ефективність використання виробничих фондів	$FO = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$
1.3	Рентабельність продукції	Характеризує ступінь прибутковості продукції	$R_{\text{товару}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Собівартість продукції}}$
1.4	Показник продуктивності праці	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$ПП = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Середньосписочна чисельність}}$
2. Фінансова положення підприємства (ФП)			
2.1	Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власні засоби}}{\text{Загальна сума джерел фінансування}}$
2.2	Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$K_{\text{пс}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні зобов'язання}}$

Продовження табл. 1.2

2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показує якісний склад засобів які с джерелами покриття поточних зобов'язань	$K_{\text{облік}} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{поточні фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
2.4	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Показує ефективність використання обігових коштів	$K_{\text{обр}} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічний залишок обігових коштів}}$
3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)			
3.1	Рентабельність продаж	Характеризує прибутковість роботи підприємства на ринку	$R_{\text{продаж}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Обсяг продажу}}$
3.2	Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту на продукцію	$K_{\text{затовар}} = \frac{\text{Обсяг не реалізованої продукції}}{\text{Обсяг продажу}}$
3.3	Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей	Показує ефективність роботи служби збуту	$K_{\text{загруз}} = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Виробнича потужність}}$
3.4	Коефіцієнт ефективності реклами засобів стимулювання збуту	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$K_{\text{ефрек}} = \frac{\text{Витрати на рекламу та стимулювання збуту}}{\text{Приріст прибутку від реалізації}}$
4. Конкурентоспроможність товару			
4.1	Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потребу у відповідності з його призначенням	Комплексний метод оцінки

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства важливо враховувати низку показників, які об'єднуються в кілька ключових груп. Кожна з цих груп характеризує різні аспекти діяльності підприємства, від виробничих процесів до збуту продукції, а також визначає рівень його конкурентних переваг на ринку.

До першої групи показників належать ті, що відображають ефективність управління виробничими процесами. Сюди входять параметри, які характеризують економічність витрат, ефективність використання основних фондів, рівень технологічності виробництва, а також організацію праці. Основні показники цієї групи включають витрати виробництва на одиницю продукції, фондівіддачу, рентабельність продукції та продуктивність праці. Ці метрики є базовими для оцінки внутрішньої ефективності підприємства.

Друга група показників орієнтована на фінансову стійкість підприємства. Вона охоплює ефективність управління оборотними коштами, рівень незалежності від зовнішнього фінансування та здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання. До цієї групи належать такі показники, як коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт оборотності оборотних засобів. Вони відображають не лише поточний фінансовий стан підприємства, але й його здатність до стабільного розвитку.

Третя група показників оцінює ефективність управління збутом продукції та маркетинговими активностями. Вона включає рентабельність продажів, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, а також коефіцієнт ефективності реклами та стимулювання збуту. Ці показники демонструють здатність підприємства просувати свою продукцію на ринок і забезпечувати її конкурентоспроможність у споживчому середовищі.

Четверта група зосереджена на безпосередніх характеристиках товару. Вона включає якість продукції та її ціну, які є основними чинниками, що

формують попит споживачів. Показники цієї групи мають значний вплив на конкурентоспроможність, оскільки саме вони визначають сприйняття товару на ринку.

Як зазначає Майкл Портер, конкурентні переваги підприємства можуть бути різноманітними і стосуватися не лише самого товару, а й способів його виробництва або реалізації. Ці переваги можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішня конкурентна перевага полягає в унікальних властивостях товару, які забезпечують «цінність для покупця», задовольняючи його потреби краще, ніж продукція конкурентів. Наприклад, це може бути вища якість, ексклюзивний дизайн чи інноваційні функції.

Внутрішня конкурентна перевага пов'язана з ефективністю виробничих процесів. Вона створює «цінність для виробника», дозволяючи зменшувати витрати завдяки оптимізації ресурсів. Така перевага підвищує стійкість підприємства до змін цінової політики та забезпечує вищу рентабельність.

Цікаво, що ці два типи переваг не завжди є сумісними. Підприємства часто стикаються з необхідністю обирати між інноваціями для задоволення потреб споживачів та зниженням виробничих витрат. Аналіз конкурентних переваг базується на вивченні ринкової сили підприємства (співвідношення максимальної ціни продажу товару до ціни конкурента) та його продуктивності (співвідношення витрат на одиницю продукції порівняно з конкурентами).

Таким чином, ефективне управління конкурентними перевагами є важливим завданням для підприємства, оскільки дозволяє йому не лише закріпитися на ринку, але й утримувати лідерські позиції в умовах зростаючої конкуренції. Два типи конкурентної переваги зображені на рис. 1.1.

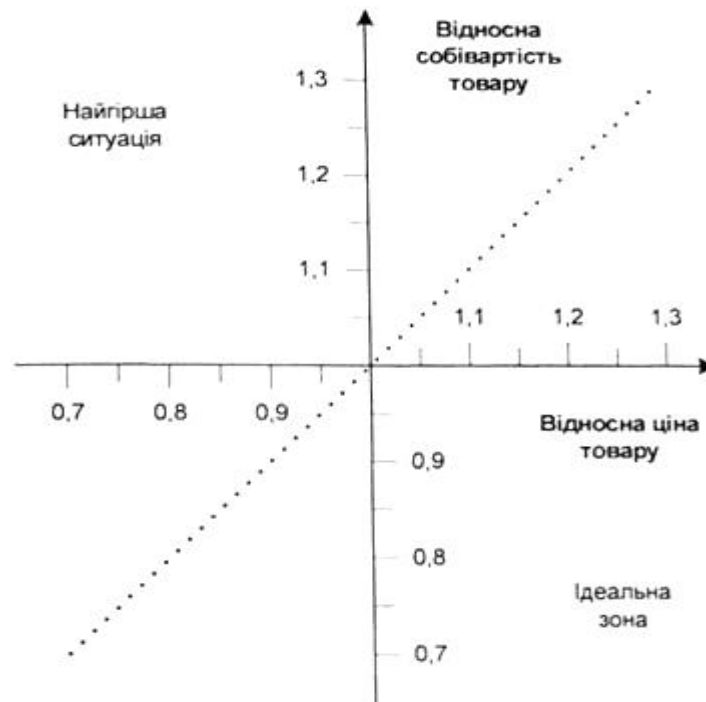


Рис.1.1 Визначення конкурентної переваги

Аналіз конкурентоспроможності підприємства можна ефективно здійснювати за допомогою двовимірної системи координат. На горизонтальній осі відкладаються відносні ціни товару, а на вертикальній — відносні витрати його виробництва. Ці показники обчислюються у співвідношенні до аналогічних значень пріоритетного конкурента, що дозволяє отримати об'єктивну картину конкурентного середовища.

Ключовим елементом цієї моделі є бісектриса, яка розділяє безпечну та небезпечну зони. Найгірше положення підприємства відображається в лівому верхньому квадранті, де ціни високі, а витрати значно перевищують рівень конкурентів. У протилежному, правому нижньому квадранті, розташовується ідеальна ситуація: низькі витрати і конкурентна ціна, що забезпечує підприємству сильні позиції на ринку.

Лідерство за витратами, коли підприємство має можливість пропонувати товар за нижчою собівартістю, відображається в лівому нижньому квадранті. У той же час, правий верхній квадрант ілюструє стратегію диференціації, де

продукція виділяється завдяки унікальним властивостям, які виправдовують її вищу ціну.

Ця модель дає можливість оцінити переваги, які забезпечують підприємству найкращі позиції відносно конкурентів, а також окреслити напрямки для вдосконалення. На основі аналізу компанія може визначити бажану конкурентну стратегію, прийняти рішення щодо досягнення переваг та працювати над нейтралізацією сильних сторін суперників.

Реалізація конкурентних переваг підприємства залежить не лише від його прямих конкурентів, але й від інших ринкових гравців. До ключових впливових сил належать:

Потенційні конкуренти — компанії, які можуть увійти на ринок і створити додатковий тиск.

Товари-замінники — альтернативні пропозиції, які можуть задовольнити ті ж потреби споживачів.

Клієнти — здатність покупців диктувати умови, зокрема впливати на ціни.

Постачальники — можливість впливати на витрати підприємства через умови постачання ресурсів.

Перші дві сили формують пряму загрозу, тоді як дві останні — непряму. Саме взаємодія цих факторів визначає конкурентоспроможність організації у конкретному ринковому середовищі.

Конкурентоспроможність завжди супроводжується поняттям її потенціалу, яке охоплює безліч характеристик економічної складової діяльності підприємства. Потенціал конкурентоспроможності відображає здатність підприємства перемагати конкурентів у боротьбі за ринок, враховуючи вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Фінансово-економічний стан підприємства суттєво впливає на його потенціал конкурентоспроможності. Цей вплив реалізується через структурні складові, які включають різноманітні аспекти діяльності компанії, такі як

виробничі можливості, фінансова стійкість, якість управління та маркетингова ефективність.

Таким чином, структурні складові потенціалу конкурентоспроможності дозволяють оцінити зв'язок між фінансовими результатами підприємства та його здатністю досягати успіху в умовах конкурентного середовища. Вивчення цих взаємозв'язків забезпечує розуміння того, як економічні та фінансові показники сприяють зміцненню позицій компанії на ринку.

Через структурні складові потенціалу конкурентоспроможності реалізується вплив його економічного і фінансового стану, ці зв'язки більш детально зображено на рис.1.2



Рис.1.2 Взаємозв'язки фінансово-економічного стану та потенціалу конкурентоспроможності підприємств

1.2 Формування стратегії управління конкурентоспроможністю на підприємстві

Поняття "стратегія" є одним із ключових у теорії управління та економіці, але його визначення суттєво відрізняється залежно від підходу, контексту та сфери застосування. Різні вчені трактують це поняття з огляду на особливості стратегічного планування, прийняття рішень, довгострокового розвитку організації або забезпечення її конкурентоспроможності. У таблиці 1.3 наведено основні погляди провідних науковців щодо сутності поняття "стратегія", що дозволяє порівняти їхні підходи та виявити ключові аспекти цього багатогранного терміна..

Таблиця 1.3

Погляди вчених на визначення поняття стратегія

Автор	Визначення
1	2
М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі [26]	стратегія це детально прописаний план, який призначений забезпечити досягнення цілей і місії організації.
Г. Мінцберг [26]	стратегія - це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки. Він визначає стратегію як комбінацію п'яти «П»: стратегія - план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогоdnішнього у майбутнє; стратегія - принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки; стратегія - позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів; стратегія - перспектива, або за Пітером Друкером це «теорія бізнесу даної організації»; стратегія - прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента.
І. Ансофф [26]	пропонує такі характерні риси стратегії: процес розробки стратегії закінчується забезпеченням зростання та укріплення позиції фірми, загальних напрямків та не завершується якою-небудь негайною дією; стратегію необхідно використовувати методом пошуку для розробки

	стратегічних проєктів. Також стратегія фільтрує напрями, можливості які не відповідають їй;коли організація досягає бажаних результатів певна стратегія перестає бути необхідною;враховуючи неможливість передбачити всі фактори впливу, тому при розробці різних стратегічних альтернатив використовують неповну, узагальнену інформацію;важливо мати зворотній зв'язок, який допоможе вчасно визначити нову стратегію у разі появи більш точної і повної інформації.
Т. Калінеско, Ю. Романовська, О. Кирилова [26]	стратегію необхідно розглядати як набір способів досягнення цілей та напрямків діяльності для забезпечення високої конкурентоспроможності.
Дж. Куїн [22]	стратегія – це спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розміщувати ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах та недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів
А. Наливайко [39]	набір напрямків діяльності (мети та способів її досягнення), що встановлений та переглядається, для забезпечення поновлюваної відмінності та прибутковості
З. Шершньова [39]	довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики
В. Оберемчук [39]	програма дій, що визначає розвиток фірми, і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей, визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку середовища
М. Портер [39]	продуманий вибір набору видів діяльності, які забезпечують унікальну природу створюваної вартості (цінності)
А. Чандлер [39]	встановлення основних довгострокових цілей підприємства, адаптація курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей

Отже можна сказати, що стратегія – це певний план дій підприємства для досягнення поставлених цілей на довгостроковий період.

Конкурентні стратегії є важливим інструментом забезпечення ефективності підприємства в умовах ринкової конкуренції. Їх класифікація дозволяє чітко визначити підходи до формування конкурентних переваг, враховуючи різні

аспекти діяльності організації, такі як зниження витрат, диференціація продукції або фокусування на певному сегменті ринку. На рисунку 1.3 представлено класифікацію основних видів конкурентних стратегій, що дозволяє детально розглянути можливі напрями розвитку підприємства для досягнення стійких позицій у конкурентному середовищі.

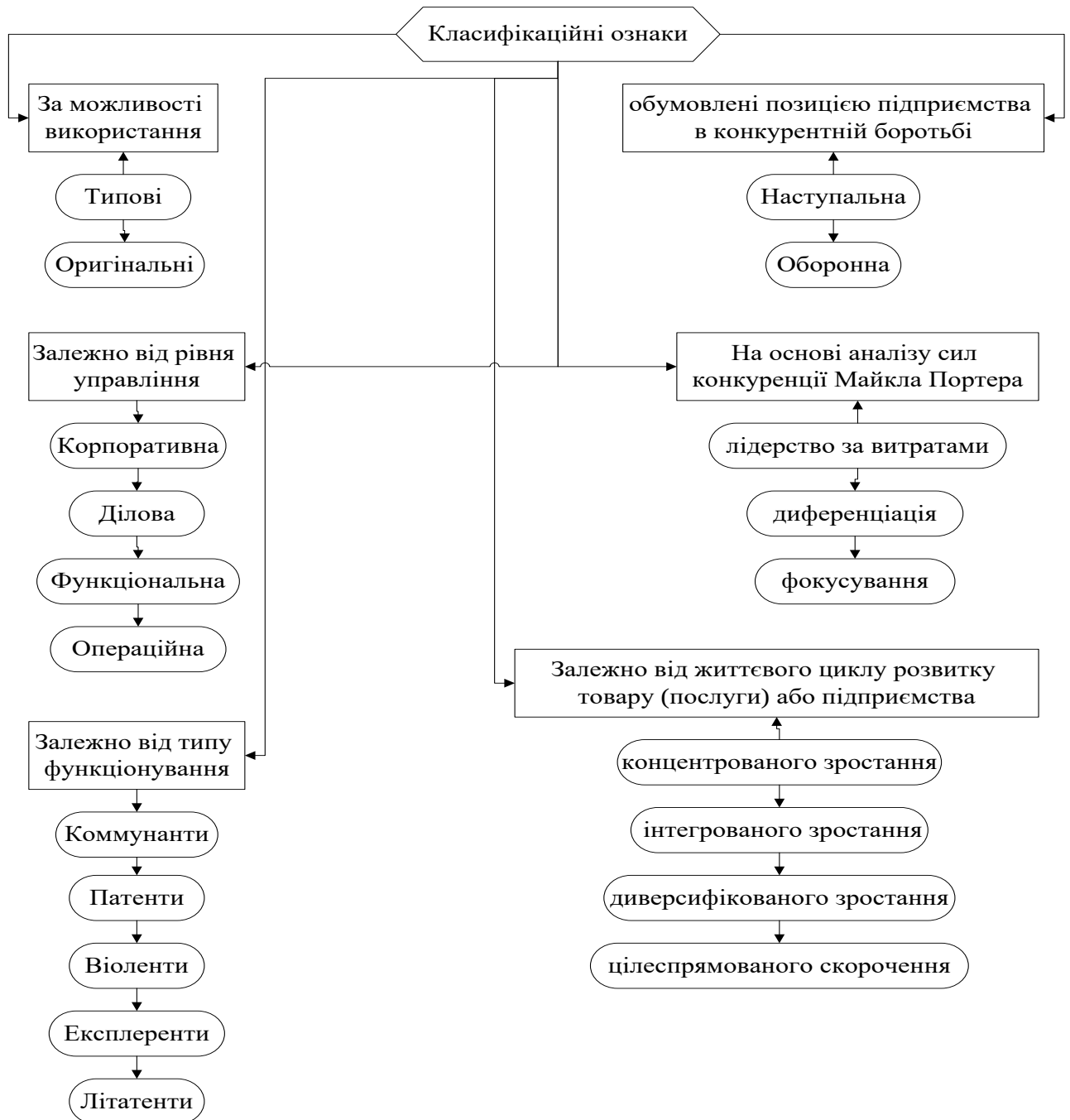


Рис.1.3 Класифікація видів конкурентних стратегій

Поняття "конкурентна стратегія" є ключовим у стратегічному менеджменті, адже воно визначає напрям діяльності підприємства для досягнення переваг у конкурентному середовищі. Різні науковці пропонують свої підходи до трактування цього терміна, враховуючи специфіку ринку, внутрішні можливості компанії та зовнішні виклики. У таблиці 1.4 узагальнено погляди вчених на визначення поняття "конкурентна стратегія", що дозволяє проаналізувати різноманіття підходів і зробити висновки щодо їхнього практичного застосування.

Таблиця 1.4

Погляди вчених на визначення поняття конкурентна стратегія

Автор	Визначення
1	2
Портер М. [28]	направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.
Хемел Г., Прахалад С. [40]	полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні.
Аранчій В., Зоря С., Лантух А. [1]	це комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та відмінні підприємства нейтралізують вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе з метою отримання пріоритетних переваг у веденні конкурентної боротьби за завоювання та утримання міцних позицій на ринку, досягнення, підвищення чи збереження бажаного рівня конкурентоспроможності.
Булах І. [6]	це конкурентоспроможні заходи і дії, ринкові підходи, які можуть забезпечити стійку перевагу перед конкурентами або конкурентоспроможність підприємства в цілому
Василенко В., Ткаченко Т. [7]	формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничокомерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства.

Продовження табл. 1.4

1	2
Ступак І. [33]	це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання
Смоленюк П. [32]	це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємством шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.
Кулиняк Ю. [16]	це комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил.
Нефедова О. [24]	це спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення.
Махмудов Х. [19]	це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності та вигідної конкурентної позиції на ринку, що ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг та нейтралізації негативних факторів впливу.

Конкурентна стратегія є важливим інструментом для розвитку підприємства, який можна порівняти з генетичним кодом, що визначає напрямки і способи його функціонування. Різноманітність умов бізнес-середовища створює необхідність формування численних стратегій, які оптимально відповідають специфіці ринкових реалій.

Цей огляд зосереджується на п'яти основних типах конкурентних стратегій, кожна з яких асоціюється з поведінковими моделями тварин. Їхні сильні та слабкі сторони визначаються позицією компанії на ринку та наявними ресурсами.

Типи конкурентних стратегій:

1. Комутанти. Подібні до "сірих мишей", ці компанії характеризуються гнучкістю та здатністю швидко адаптуватися. Вони обирають невеликі ніші, пропонуючи стандартні продукти або послуги з низькими витратами. Їх перевага — оперативна реакція на ринкові зміни. Водночас вони стикаються з обмеженим потенціалом зростання через низький рівень інноваційності та невелику масштабність.

2. Патієнти. Як "хитрі лисиці", ці компанії орієнтуються на вузькоспеціалізовані сегменти ринку. Вони добре розуміють потреби клієнтів і забезпечують високу лояльність завдяки спеціалізованим продуктам чи послугам. Їхній недолік — вразливість до змін ринкової кон'юнктури та залежність від обмеженої кількості клієнтів.

3. Віоленти. Подібні до "слонів" або "левів", ці компанії домінують на ринку завдяки великим ресурсам, масштабному виробництву та сильним брендам. Вони виграють завдяки економії масштабу і мають значний вплив на ринок. Проте їхня громіздкість може призводити до зниження гнучкості, що ускладнює адаптацію до змін.

4. Експлеренти. Як "метелики", ці компанії виступають інноваторами, які створюють нові продукти та ринки. Їхня сила полягає у здатності до змін і впровадження передових ідей. Водночас інноваційна діяльність супроводжується високими ризиками, оскільки не всі новації отримують ринкове визнання.

5. Літаленти. Подібні до "вмираючих", ці компанії характеризуються застарілими технологіями, низькою ефективністю та слабкими фінансовими показниками. Через неможливість конкурувати вони поступово виходять з ринку.

У межах обраних стратегій підприємства можуть застосовувати підходи до зростання або скорочення залежно від продукту, галузі, ринку, технологій і ринкових позицій.

Стратегії зростання застосовують у швидкозростаючих галузях із регулярними технологічними змінами та значним приростом ринку. Серед них виділяють:

1. Стратегії концентрованого зростання, які орієнтовані на вдосконалення продукту або розширення ринку. До них належать:

- Проникнення на ринок (залучення нових клієнтів, стимулювання купівель, збільшення частки ринку);
- Розвиток ринку (вихід на нові сегменти, географічні ринки чи збутові мережі);
- Розвиток продукту (створення інноваційних товарів, вдосконалення асортименту, підвищення якості продукції).

2. Стратегії диверсифікованого зростання застосовуються, коли подальший розвиток на наявному ринку неможливий. Основні типи:

- Концентрична диверсифікація (розширення діяльності в межах існуючого рівня);
- Чиста диверсифікація (освоєння нових видів діяльності);
- Конгломеративна диверсифікація (продаж нових продуктів на традиційних та нових ринках).

Ці стратегії зображені в матриці Ансоффа.

3. Стратегії обмеженого зростання використовуються підприємствами в стабільних галузях із незначними технологічними змінами. Мета полягає у поступовому розвитку, враховуючи наявні умови. Це найменш ризикований шлях. [4]

Наявні Нові	Проникнення на ринок	Розвиток продукції
	Розвиток ринку	Диверсифікація
	Наявна	Нова
	Продукція	

Рис.1.4 Матриця Ансоффа

2. Стратегія цілеспрямованого скорочення – вона реалізується коли є спади та значні зміни в економіці, необхідно перегрупувати сили після тривалого зростання для підвищення ефективності.

До цієї групи належать:

1) стратегія останнього засобу, що передбачає визначення цілей нижчого рівня, ніж досягнутого в минулому, і використовується тоді, коли показники діяльності підприємства набувають стійкої тенденції до погіршення;

2) стратегія ліквідації;

3) стратегія «збирання урожаю»;

4) стратегія скорочення виробництва;

5) стратегія скорочення витрат. [4]

Поєднавши вище згадані стратегії утворюється комбінована стратегія.

В залежності від того яке місце на ринку займає підприємство модно представити у чотирьох матрицях конкурентних стратегій рис.1.5-1.8

Галузь конкуренції	Широка	Цінове лідерство	Продуктове лідерство
	Вузька	Лідерство в ніші	
		Зниження витрат	Диференціація продукції
		Конкурентні переваги	

Рис.1.5. Матриця конкурентних стратегій М. Портера

Конкурентні стратегії за М. Портером є фундаментальним інструментом для формування ефективної ринкової позиції підприємства. Розглянемо три основні стратегії, запропоновані Портером, та їх практичне застосування.

1. Стратегія «цінового лідерства»

Ця стратегія передбачає досягнення найнижчих витрат виробництва та реалізації продукції, що дозволяє встановлювати нижчі ціни, ніж у конкурентів, і захоплювати більшу частку ринку.

Умови ефективності стратегії:

- Оптимізація виробничих процесів: раціональна організація виробництва, постачання, технологій.
- Мінімізація витрат: скорочення операційних витрат без втрати якості.
- Розвиток інфраструктури: ефективна система розподілу та логістики.

Обмеження:

Маркетинг може бути менш розвиненим, що знижує здатність залучати нових клієнтів. Портер зазначає, що підприємство не повинно ігнорувати принципи диференціації, оскільки споживачі мають вважати продукцію привабливою за якістю навіть при низькій ціні.

2. Стратегія «продуктового лідерства» (диференціації)

Суть цієї стратегії полягає у створенні товарів або послуг з унікальними характеристиками, які є цінними для покупців.

Форми диференціації:

- Імідж бренду.
- Технологічні інновації.
- Якість продукції.
- Післяпродажний сервіс.

3. Стратегія «лідерство в ніші»

Ця стратегія зосереджується на вузькому ринковому сегменті, де підприємство задовольняє потреби конкретної групи клієнтів краще за конкурентів.

Ключові елементи:

- Концентрація ресурсів на цільовому сегменті.
- Висока адаптивність до специфічних потреб клієнтів.
- Можливе поєднання диференціації та лідерства у витратах в межах ніші.

Для оцінки ринкових загроз і формування стратегії Портер запропонував матрицю конкурентних сил.(рис. 1.6)

1. Загроза нових конкурентів:
2. Конкуренція між існуючими компаніями:
3. Загроза появи товарів-замінників:
4. Загроза з боку споживачів:
5. Загроза з боку постачальників:

Попри те, що моделі М. Портера є досить загальними, їхня цінність у визначенні основних стратегічних підходів до ринкової конкуренції залишається беззаперечною. Центральною темою цих концепцій є взаємозв'язок між якістю продукції, її ціною та ринковим сприйняттям, що допомагає підприємствам формувати ефективні бізнес-стратегії.



Рис.1.6. Матриця конкурентних сил

Матриця конкурентних переваг Ф. Котлера (рис. 1.7) пов'язана з органічною поведінкою суб'єкта на ринку залежно від позиції, яку він займає.

Позиція на ринку	Попереджуючі дії	Пасивні дії
Лідери ринку	Захоплення. Захист	Перехоплення. Блокування
Переслідувачі лідерів ринку	Атака. Прорив за курсом	Проходження. Охоплення
Уникнення прямої конкуренції	Зосередження сил на дільниці	Збереження позицій. Обхід

Рис.1.7. Матриця конкурентних переваг

Остання матриця (рис. 1.8) це матриця реакції конкурентів, тобто врахування вже не стільки загрози, скільки спрямованості в її реалізації.

Цілі конкурента		Поточна стратегія
	Характер	
Самооцінка зайнятості		Маркетингові можливості

Рис.1.8. Матриця реакції конкурентів

Цілі конкурента пов'язані з його позицією на ринку і фінансовими результатами. Самооцінка конкурентом своєї позиції полягає в тому, що дії конкурента будуть залежати від того, ким він себе вважає.

Поточна стратегія, пов'язана із загальними стратегічними намірами, залежить від змін в окремих маркетингових діях. Розуміння конкурентом своїх маркетингових можливостей, сильних і слабких сторін формує реакцію відповіді конкурента. Характер реакції конкурентів полягає в тому, що необхідно постійно прораховувати кроки конкурента, глибинні мотиви поведінки, мати варіанти попереджувальних дій.

Розглянуті стратегії можуть бути використані як ефективний засіб досягнення і збереження конкурентних переваг. Однак кожна конкурентна стратегія пов'язана зі специфічними ризиками. Підприємство, яке не змогло ефективно спрямувати свою стратегію, опиняється в надзвичайно не вигідному стратегічному становищі.

Крім перелічених стратегій, слід зазначити стратегії, запропоновані Р. Майлзом та П. Стоуном:

- стратегія підприємств-захисників - повільне зростання, жорсткий внутрішній контроль, орієнтація на продуктивність, зменшення собівартості;
- стратегія фірм-дослідників - новаторський стиль роботи, реакція на зовнішнє середовище;
- стратегія фірм-аналітиків - збалансована дія попередніх на збереженні балансів ринків і продуктів, що забезпечує корисну віддачу для інших продуктів і ринків;
- стратегія реагуючих фірм - реагування на окремі події в бізнесі, невизначена поведінка.

На практиці підприємство може одночасно реалізувати кілька стратегій або дотримуватися певної послідовності в їх реалізації, тобто застосовувати комбіновану стратегію. [4]

1.3 Методи оцінки управління конкурентоспроможністю на підприємстві

Стратегічний аналіз ПКП – це виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.

Ефективність маркетингової стратегії підприємства сфери послуг є визначальним фактором його успіху. Для того, щоб оцінити результативність обраної стратегії та внести необхідні корективи, використовуються

різноманітні методи аналізу (рис. 1.5). Кожен з них має свої особливості, переваги та недоліки, тому вибір конкретного інструменту залежить від цілей дослідження, розміру підприємства та специфіки сфери діяльності.

Одним з найпоширеніших методів є SWOT-аналіз. Він дозволяє комплексно оцінити внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Застосування SWOT-аналізу допомагає розробити ефективні стратегії для усунення недоліків та максимального використання сильних сторін. Однак, суб'єктивність у виборі факторів та їх оцінці є його основним недоліком.

PEST-аналіз фокусується на зовнішньому середовищі підприємства, аналізуючи політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть впливати на його діяльність. Цей метод дозволяє оцінити потенційні ризики та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі. Однак, його використання може бути складним через велику кількість факторів, які необхідно враховувати.

SPACE-аналіз є модифікацією SWOT-аналізу і дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства та привабливість галузі. Цей метод більш детально аналізує фінансовий стан підприємства, його конкурентоспроможність та стабільність галузі. Однак, він може бути недостатньо детальним для великих і складних підприємств.

GAP-аналіз дозволяє визначити розрив між бажаним і фактичним станом підприємства та розробити план заходів для його усунення. Цей метод особливо корисний для підприємств, які прагнуть досягти високих показників ефективності. Однак, його точність залежить від якості прогнозування.

RIMS-аналіз дозволяє оцінити вплив різних стратегічних змінних на прибутковість підприємства. Цей метод базується на емпіричних даних і може бути корисним для великих компаній. Однак, він може бути недостатньо точним для малих і середніх підприємств.

Таблиця 1.5.

Методи оцінки маркетингової стратегії підприємства сфери послуг

Метод оцінки	Сутність методу	Основні кроки
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз підприємства.	1. Ідентифікація внутрішніх і зовнішніх факторів. 2. Оцінка їх впливу. 3. Формування матриці SWOT.
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища.	1. Ідентифікація ключових факторів PEST. 2. Оцінка їхнього впливу на бізнес. 3. Розробка сценаріїв розвитку.
SPACE-аналіз	Оцінка стратегічної позиції підприємства на основі фінансової сили, конкурентоспроможності, привабливості галузі та стабільності.	1. Оцінка за чотирма вимірами. 2. Визначення стратегічного вектора.
GAP-аналіз	Визначення розриву між бажаним і фактичним станом підприємства.	1. Визначення бажаного стану. 2. Оцінка фактичного стану. 3. Визначення розриву. 4. Розробка плану дій.
RIMS-аналіз	Оцінка впливу різних стратегічних змінних на прибутковість підприємства.	1. Вибір ключових стратегічних змінних. 2. Будування моделі. 3. Аналіз результатів.
ABC-аналіз	Класифікація об'єктів за їхньою значущістю.	1. Визначення критерію класифікації. 2. Ранжування об'єктів. 3. Розподіл на групи А, В, С.
Бенчмаркінг	Порівняння діяльності підприємства з кращими практиками конкурентів.	1. Вибір об'єктів для порівняння. 2. Збір даних. 3. Аналіз відмінностей. 4. Формування рекомендацій.

ABC-аналіз використовується для класифікації об'єктів за їхньою значущістю. Цей метод дозволяє зосередити увагу на найбільш важливих аспектах діяльності підприємства. Однак, він має обмежену область

застосування і не дозволяє оцінити ефективність маркетингової стратегії в цілому.

Бенчмаркінг дозволяє порівняти діяльність підприємства з найкращими практиками конкурентів. Цей метод допомагає виявити слабкі місця та розробити заходи для їх усунення. Однак, він вимагає значних ресурсів і може бути складним у реалізації.

Вибір методу оцінки маркетингової стратегії залежить від конкретних цілей дослідження, розміру підприємства, специфіки сфери діяльності та доступних ресурсів. Найбільш ефективним підходом є комплексне використання кількох методів, що дозволяє отримати більш об'єктивну і повну картину ситуації.

Важливо пам'ятати, що жоден з наведених методів не є універсальним і може забезпечити стовідсоткову точність оцінки. Тому, при виборі методу необхідно враховувати його переваги та недоліки, а також специфіку конкретного підприємства.

Для оцінювання потенціалу маркетингової стратегії підприємства сфери послуг використовують багато методів у яких є свої переваги та недоліки, в економічній літературі є прикладні методи:

1. Індикаторний метод. Завдяки цьому методу оцінка ПКП формується на підставі використання низки показників і стандартів (нормативів, еталонів), за досягнення яких підприємство стає конкурентоспроможним. При цьому стандарти ПКП поділяють на дві групи: економічні та соціальні.

Оцінювання ПКП за економічними стандартами проводиться щонайменше за мінімальною кількістю – п'ятьма економічними стандартами, а саме за ефективністю використання речових та інформаційних ресурсів, економічного простору, часу, технології, за рівнем доходів. Індикаторами і відповідними їм показниками можуть бути:

– індикатор використання ресурсів (КР) – це співвідношення між коефіцієнтом доходів підприємства (Кдп) – (Чистий прибуток підприємства / Відрахування до бюджету та соціальних фондів) – і коефіцієнтом ресурсів підприємства (Крп) – (Ресурси, авансовані підприємством / Ресурси, застосовані на підприємстві) або формула 1.1

$$КР = Кдп / Крп \rightarrow \max; \quad (1.1)$$

– індикатор використання праці КПр (формула 1.2) – це співвідношення чистого прибутку підприємства (ЧПп) і вартості робочих місць підприємства (ВРМп)

$$КПр = ЧПп / ВРМп \rightarrow \max. \quad (1.2)$$

Вартість робочих місць підприємства – це середньорічна вартість робочих місць підприємства, яка визначається порівнюванням середньорічної вартості основних фондів і середньорічної кількості робочих місць;

– індикатор місткості ринку КМ (формула 1.3) – це співвідношення валового прибутку підприємства (БПп) і прибуткової місткості ринку товару (ПМРт)

$$КМ = БПп / ПМРт \rightarrow \max. \quad (1.3)$$

Прибуткова місткість ринку визначається сукупним грошовим потоком споживачів на товар за відрахуванням тієї умовної частини попиту, яка спрямовується на відшкодування витрат на виробництво і реалізацію товару;

– індикатор доходності КД (формула 1.4) – це співвідношення чистого доходу підприємства у розрахунку на одного робітника, включаючи власників

підприємства (ВДПр), і аналогічного доходу, який отримується в комерційній сфері (галузі) діяльності загалом в економіці країни (ВДПрА)

$$КД = ВДПр / ВДПрА \quad (1.4)$$

Наведені показники зіставляються з аналогічними нормативними або фактичними показниками конкурентів, що дає змогу оцінити індивідуальний рівень ПКП за економічними стандартами. Відносно встановленого рівня ПКП залежно від глобалізації цілей дослідження будується матриця ПКП, у якій відображаються відносні величини вибраних стандартів (індикаторів) і їхнє відсотково-бальне вираження.

У матриці конкурентоспроможності вищий рівень індикатора, отриманий експертним шляхом, приймається за 100% і, відповідно, за 100 балів. На основі цієї матриці можна виконати бальний розрахунок рівня конкурентоспроможності як за окремими індикаторами, так і загалом, щодо всього їх комплексу. При цьому сама формула розрахунку загального фактичного рівня ПКП за економічними стандартами ($P_{ПКП}^{3AG-E}$) на обраному із семи можливих рівнів виглядає таким чином (формула 1.5) :

$$P_{ПКП}^{3AG-E} = \frac{KP_{g6} + КП_{g6} + KM_{g6} + KЧ_{g6}}{KP_{p6} + КП_{p6} + KM_{p6} + KЧ_{p6}} \quad (1.5)$$

де g – рівень підприємства, p – обраний рівень для оцінювання конкурентоспроможності (1 – світове лідерство, 2 – світовий стандарт, 3 – національне лідерство, 4 – національний стандарт, 5 – галузеве лідерство, 6 – галузевий стандарт, 7 – пороговий рівень)

На основі запропонованої матриці ПКП необхідно скласти таблицю резервів (Р) і втрат (В) потенціалу підприємства і провести її аналіз. Резервами для підприємства є різниця між більш високими показниками того чи іншого

стандарту (індикатора) і реальною величиною показників самого підприємства. Втратами є різниця між величиною порогового рівня стандарту і величиною цього стандарту для підприємства.

Крім точних даних про резерви і втрати, спеціалісти повинні знати обсяги інвестицій (I), час (T), економічний ефект (Ee), які можуть бути важливими під час прийняття рішення про заходи щодо підвищення рівня того чи іншого індикатора (стандарту). Для кінцевих висновків потрібно розрахувати два показника: – коефіцієнт ефективності використання інвестицій за формулою 1.6:

$$Kei = Ee / I, \quad (1.6)$$

– інтегральний коефіцієнт ефективності використання інвестицій і часу за формулою 1.7:

$$K_{int} = Kei / T, \quad (1.7)$$

де T – це проміжок часу між інвестуванням капіталу і отриманням ефекту.

Цей аналіз необхідно доповнювати дослідженням динаміки резервів, втрат та інтегрального коефіцієнта ефективності.

Загалом коефіцієнт успіху у сфері підвищення ПКП розраховується за формулою 1.8 :

$$KY = (\Delta K_{int} - \Delta B) / \Delta P. \quad (1.8)$$

При оцінці успіху в сфері підвищення продуктивності капіталу та продуктивності (ПКП), використовують спеціальні розрахунки та графічне зображення, які часто називають «стрілами» конкурентного успіху. Найбільш

сприятливий сценарій — коли динаміка втрат стрімко падає до нуля, а темп зростання інтегрального коефіцієнта ефективності перевищує темп змін резервів, при цьому обидва показники розміщені дуже близько один до одного. Найвищий успіх досягається за умови, коли $\Delta B = 0$, а $\Delta K_{\text{інт}} > \Delta P$, що свідчить про стрімке покращення конкурентоспроможності підприємства.

У розвинених країнах оцінювання продуктивності капіталу та продуктивності (ПКП) часто включає соціальні стандарти. Ці стандарти — нормативи, які характеризують соціальну якість підприємства. Таке оцінювання ґрунтується на чотирьох рейтингах: рейтингу споживачів (Рс), ділового рейтингу (Рд), рейтингу престижу (Рп) та міжнародному рейтингу (Рм). Порівнюючи сумарні бали цих рейтингів власних показників та показників конкурентів, ми отримуємо індикатор, що відображає рівень ПКП за соціальними стандартами.

Метод експертного оцінювання включає анкетні опитування щодо ПКП за наступними блоками запитань:

- Управління підприємством: цілі та стратегія, система мотивації, загальні цінності.
- Виробництво: стан і рівень використання виробничих потужностей, гнучкість виробничих ліній, якість організації виробництва, стан науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР).
- Маркетинг: планування, організація та контроль збуту, ступінь охоплення ринку, умови оплати, пряма реклама продукції, згадування в ЗМІ, участь у виставках.
- Кадри: вікова структура, рівень освіти, кваліфікація працівників.
- Продукт: якість, ціна, технічні параметри, надійність та гарантійний термін, повнота технічного сервісу, забезпечення запчастинами, строк служби, унікальність, патент, торгова марка, упаковка.
- Фінанси: частка власного капіталу, фінансовий баланс, можливість отримання кредиту.

За результатами опитувань попередньо визначаються рівні важливості критеріїв та середні значення показників для кожного критерію. Далі результати множать і сумують, що дозволяє узагальнити рівень використання ПКП. Аналогічно обробляються експертні оцінки підприємств-конкурентів, після чого результати зводяться в таблицю для порівняння.

Для узагальнення результатів експертного дослідження ПКП розраховується ступінь погодженості оцінок експертів. Використовується коефіцієнт конкордації (W), запропонований М. Кенделом і Б. Смітом, який визначає вплив залучених параметрів на величину результативної експертної оцінки.

Цей підхід дозволяє отримати об'єктивні результати і розуміння того, наскільки успішними є підприємства у підвищенні своєї конкурентоспроможності та продуктивності капіталу.

$$W = \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{\frac{1}{12} * [m^2 * (n^3 - n) - m * \sum_{j=1}^m T_i]} \quad (1.9)$$

де d_j – квадрат відхилень суми рангів параметрів оцінки від їх середнього значення; m – кількість експертів; n – кількість параметрів оцінки; $\sum = n$ і T_i – гіпотетична сума рангів, встановлена експертами за умов узгодженості їхніх думок.

При цьому гіпотетична сума рангів як проміжний розрахунок коефіцієнта конкордації визначається за формулою 1.10 :

$$T_i = \sum_{i=1}^L (t_e^3 - t_e) \quad (1.10)$$

де L – кількість груп зв'язаних (однакових) рангів; t_e – кількість зв'язаних рангів у кожній групі.

Для оцінювання значимості коефіцієнта конкордації обов'язковим є розрахунок критерію X^2 за формулою 1.11

$$X^2 = \frac{\sum_{j=1}^m d_j^2}{\frac{1}{12} \left[m \cdot n \cdot (n+1) - \frac{1}{n-1} \cdot \sum_{i=1}^n T_i \right]} \quad (1.11)$$

Розрахувавши значення критерію X^2 та порівнявши його з табличним значенням Пірсона для $n-1$ ступенів свободи, можна стверджувати з ймовірністю 99,0% про погодженість думок експертів та статичну істотність коефіцієнта конкордації.

2. Метод набору конкурентоспроможних елементів. Цей метод забезпечує поетапне дослідження ПКП, починаючи з порівняльного оцінювання найвагоміших складових: конкурентоспроможності продукції; конкурентоспроможності системи управління; конкурентоспроможності техніко-технологічної бази та ін. Водночас вважається, що конкурентоспроможність продукції підприємства є головною складовою ПКП.

Оцінювання ПКП за цим методом здійснюється за такими алгоритмом:

- формується перелік індикаторів (I_j , де $j = 1, \dots, m$), які слугують базою для оцінювання конкурентоспроможності конкретного виду продукції;
- експертним шляхом для кожного індикатора встановлюється його вага (B_j , де $j = 1, \dots, m$) у загальній оцінці за умови, що $\sum B_j = 1$;
- відбувається вибір підприємств з аналогічною продукцією, які є найближчими конкурентами;
- за отриманою інформацією будується матриця визначення конкурентоспроможності одиниці продукції підприємства, що слугує об'єктом оцінювання;
- за допомогою абсолютних значень обраних індикаторів визначаються ранги одиниці продукції (P_{ij});

– обчислюється (за формулою 1.12) зважений відносно індикатора загальний ранг одиниці продукції кожного підприємства, що бере участь у масиві оцінювання :

$$P_i = \sum P_{ij} \times B_j ; \quad (1.12)$$

– після встановлення загальних рангів визначається підприємство-лідер (Л) та підприємство-аутсайдер (А) за певною одиницею продукції, а також діапазон відстані аутсайдера від лідера (Дв) за формулою 1.13:

$$Дв = РА - РЛ. \quad (1.13)$$

Радіус кола лідерів (аутсайдерів) дорівнює чверті від діапазону відстані аутсайдера від лідера (Дв), а саме: $0 - \frac{1}{4} Дв$ – коло лідерів; $\frac{1}{4} Дв - \frac{1}{2} Дв$ – зона очікування нападу; $\frac{1}{2} Дв - \frac{3}{4} Дв$ – зона невикористаних можливостей; $\frac{3}{4} Дв - Дв$ – коло аутсайдерів;

– конкурентоспроможність одиниці продукції (КС_{іа}), таким чином, визначається за формулою 1.14:

$$КС_{іа} = (РА - P_i) / Дв; \quad (1.14)$$

– для визначення конкурентного статусу підприємства за всією номенклатурою продукції, що ним виготовляється, необхідно провести аналогічні розрахунки для всіх видів продукції, а потім звести отримані результати в підсумкову таблицю

– ранг ПКП_(РПКП) визначається за формулою 1.15:

$$Р_{ПКП} = КС_{іа} \times (1 - РКС_{іа}) \quad (1.15)$$

– рівень ПКП розраховується, як середній ранг потенціалу конкурентоспроможності за всією номенклатурою продукції.

Конкурентоспроможність продукції поза сумнівом є головною складовою потенціалу конкурентоспроможності підприємства, але не треба забувати, що до його складу входять не менш важливі елементи: виробничий, фінансовий, управлінський потенціали та ін., конкурентоспроможність яких слід урахувати під час визначення остаточного рівня потенціалу конкурентоспроможності. [18]

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглядаються ключові аспекти конкурентоспроможності, формування стратегії та конкурентної стратегії, а також методи оцінки конкурентоспроможності.

Проаналізовано та запропоновано авторське визначення конкурентоспроможності, яке полягає у здатності підприємства оцінювати свої конкурентні позиції шляхом порівняння їх з позиціями інших підприємств у певному сегменті ринку. Це дозволяє виявити, які з конкуруючих підприємств мають більше переваг та є більш привабливими для споживачів.

Конкурентоспроможність можна класифікувати за такими критеріями:

1. Територіально-географічна сфера:

- Міжнародна: конкурентоспроможність на глобальному ринку.
- Внутрішньонаціональна: конкурентоспроможність всередині країни.

- Регіональна: конкурентоспроможність у певному регіоні.

2. Рівень конкуруючих об'єктів:

- Галузь або комплекс галузей: конкурентоспроможність в межах однієї або кількох галузей.

- Підприємство: конкурентоспроможність окремого підприємства.

- Товар: конкурентоспроможність конкретного продукту чи послуги.

3. Фіксація у часі:

- Поточна: оцінка конкурентоспроможності на даний момент.
- На визначену дату в минулому: ретроспективна оцінка конкурентоспроможності.
- Прогнозна: прогнозування конкурентоспроможності на майбутнє.

У роботі також проаналізовано та визначено авторське поняття стратегії як певного плану дій підприємства для досягнення поставлених цілей на довгостроковий період. Конкурентна стратегія, у свою чергу, представляє собою детальний план, що містить всі кроки підприємства для досягнення високої конкурентоспроможності у своєму сегменті ринку. Для оцінки конкурентоспроможності застосовуються різноманітні методи, серед яких найпоширенішими є:

- STEP-аналіз: аналіз соціальних, технологічних, економічних та політичних факторів.
- SWOT-аналіз: оцінка сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз.
- SPACE-аналіз: стратегічна позиційна оцінка конкурентного середовища.
- GAP-аналіз: визначення розривів між поточними можливостями та бажаними показниками.
- PIMS-аналіз: вивчення впливу ринкових факторів на прибутковість.
- ABC-аналіз: класифікація товарів та клієнтів за важливістю.
- Бенчмаркінг: порівняння з найкращими практиками в галузі.

Авторське визначення маркетингу, яке подається в роботі, полягає в тому, що маркетинг – це сукупність тактичних та стратегічних рішень, спрямованих на покращення виробництва та збуту продукції на ринку.

Маркетинг включає в себе аналіз ринку, розробку та реалізацію маркетингових стратегій, які допомагають підприємству займати лідируючі позиції у своєму сегменті.

Цей детальний та унікальний аналіз допомагає глибше зрозуміти сутність конкурентоспроможності, стратегії та методів її оцінки, а також важливість маркетингу у забезпеченні успішного функціонування підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП «БЛОНД»

2.1. Характеристика діяльності ФОП «БЛОНД»

ФОП "БЛОНД" створено для задоволення потреб харків'ян через продаж різноманітних товарів на ринках та вуличних лотках. На старті свого бізнесу підприємство орієнтувалося на аналіз потреб клієнтів та ринкової ситуації. Торговельні точки були стратегічно розміщені у районах з високим пішохідним трафіком і зручною транспортною інфраструктурою.

Успішний початок дозволив "БЛОНД" налагодити стабільні зв'язки з постачальниками, створити мережу ділових контактів та забезпечити постійне оновлення асортименту. У майбутньому підприємство планує розширити присутність на ринку через відкриття нових точок продажу та інтеграцію в онлайн-торгівлю, що сприятиме зростанню продажів і розширенню клієнтської бази.

Підприємство активно адаптує асортимент до потреб клієнтів. До списку товарів додано сезонну продукцію, дитячі іграшки, канцтовари та інші споживчі товари. Перший рік діяльності відзначився акційними кампаніями та програмами лояльності, які допомогли залучити нових покупців та зміцнити стосунки з постійними клієнтами.

Асортимент продукції, представлений "БЛОНД", охоплює широкий спектр товарів, зокрема побутову хімію (засоби для прибирання, прання, миття посуду тощо), товари для дому (текстиль, посуд, декор), невеликі побутові прилади (блендери, міксери, кухонні ваги), сезонні товари (пляжні аксесуари, новорічні прикраси), дитячі іграшки та канцелярські товари (рис. 2.1).

Організаційна структура підприємства (рис. 2.1) розроблена таким чином, щоб забезпечити чіткий розподіл обов'язків серед працівників. Директор підприємства, Анастасія Сергіївна Блонд, відповідає за стратегічне планування, фінансове управління та контроль виконання завдань. Її заступник здійснює координацію підрозділів і виконує управлінські функції у разі відсутності директора.

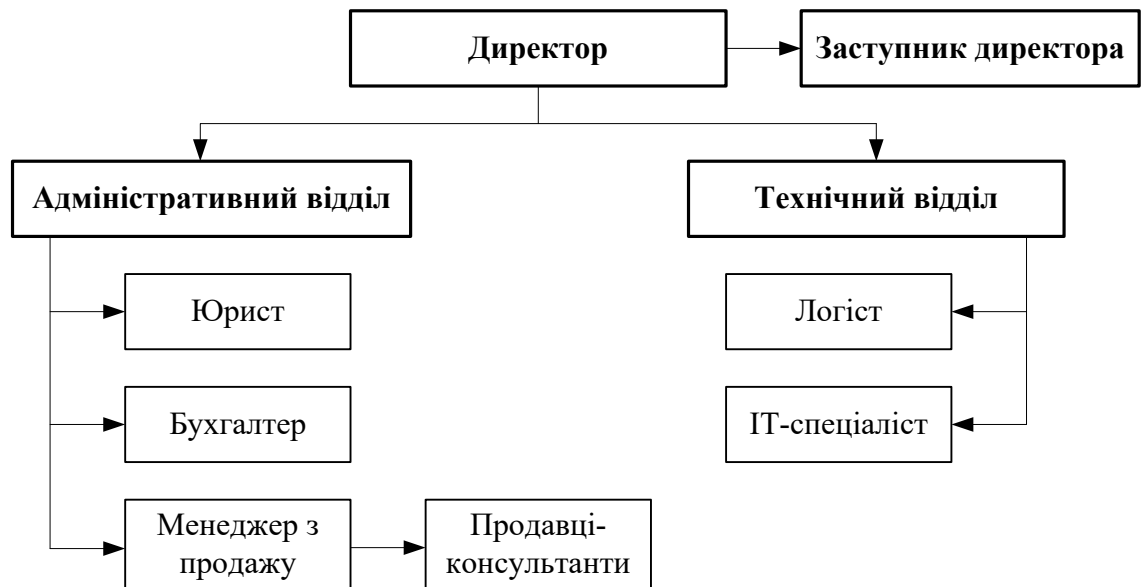


Рис. 2.1. Організаційна структура ФОП «БЛОНД»

Адміністративний персонал включає юриста, менеджерів із продажу та бухгалтера. Менеджери організовують процеси продажу, взаємодіють із постачальниками та контролюють торговельні точки. Бухгалтер відповідає за облік, фінансові операції та звітність. Продавці-консультанти надають консультації клієнтам, проводять оплату та дбають про порядок на місцях продажу.

Логіст організовує доставку товарів, а ІТ-спеціаліст забезпечує роботу електронних систем обліку та інформаційних платформ. Злагоджена співпраця між усіма підрозділами сприяє задоволенню клієнтських потреб і підвищенню лояльності.

Підприємство ФОП «БЛОНД» пропонує різноманітний асортимент товарів, орієнтуючись на задоволення потреб широкого кола споживачів. Вони

включають категорії, які охоплюють найрізноманітніші сфери повсякденного життя, починаючи від побутових товарів до дитячих іграшок. Детальніше розглянемо кожну з категорій (рис.2.1.):

Трансформація асортименту відображена у таблиці 2.1.

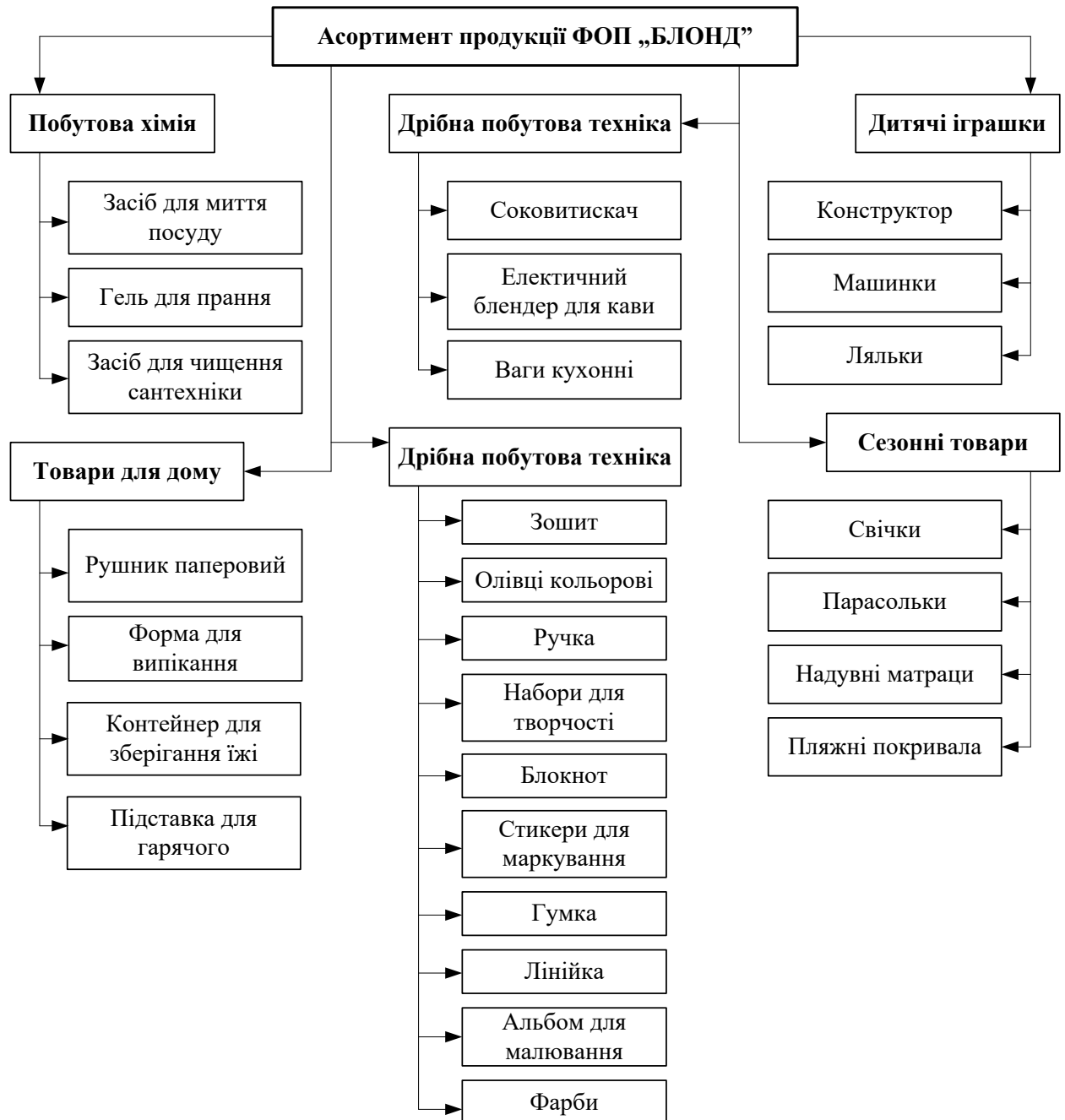


Рис. 1 Асортимент продукції ФОП «БЛОНД»

Побутова хімія – це одна з ключових категорій товарів, що включає засоби для прибирання, миття посуду, прання, очищення сантехніки та інші

продукти для підтримки чистоти та порядку вдома. Асортимент постійно оновлюється, адже на ринку з'являються нові, більш ефективні засоби, які полегшують процеси очищення та зменшують витрати часу. Сюди входять як універсальні засоби, так і спеціалізовані, наприклад, для видалення складних забруднень чи захисту від вапняного нальоту. Така різноманітність дозволяє задовольнити будь-які потреби споживачів у підтриманні чистоти в домі.

овари для дому

Ця категорія включає різноманітні предмети для облаштування та декорування домашнього простору. Пропонуються як предмети для повсякденного використання, так і для святкових випадків. Сюди входять текстильні вироби (постільна білизна, рушники, пледи), посуд, декоративні елементи (свічки, картини, вази) та інші товари для прикрашання дому. Компанія постійно оновлює асортимент, орієнтуючись на останні тенденції в дизайні інтер'єрів, що дозволяє запропонувати споживачам актуальні та стильні рішення для дому.

Невеликі побутові прилади

Асортимент побутової техніки в цій категорії включає блендери, міксери, соковижималки, кухонні ваги та інші прилади, які значно полегшують виконання повсякденних домашніх завдань. Всі ці пристрої мають на меті заощадити час на приготуванні їжі, догляді за домом чи навіть у догляді за особистими потребами. Продукція відрізняється компактністю та функціональністю, що робить її зручною для використання в будь-яких умовах. З кожним роком асортимент доповнюється новими моделями, що відповідають вимогам сучасних споживачів, включаючи енергоефективні та багатофункціональні пристрої.

Ця категорія товарів включає товари, попит на які змінюється в залежності від пори року. Наприклад, влітку попит на пляжні рушники, надувні матраци, сонцезахисні засоби, аксесуари для відпочинку на природі. Взимку ж на перший план виходять новорічні прикраси, зимові текстильні

вироби (рукавички, шалики, ковдри), різноманітні святкові аксесуари. Компанія ретельно відстежує сезонні тренди і пропонує товари, які актуальні для кожного часу року. Це дозволяє задовольнити актуальні потреби споживачів і забезпечити попит на різноманітні товари в різні сезони.

ФОП «БЛОНД» також пропонує широкий вибір дитячих іграшок для дітей різного віку. Це включає в себе як традиційні іграшки, такі як ляльки, машинки, м'які іграшки, так і більш інтелектуальні та розвиваючі ігри (конструктори, пазли, набори для творчості). Оновлення асортименту відбувається з урахуванням новітніх педагогічних тенденцій, що дозволяє надавати дітям іграшки, які не лише розважають, а й сприяють розвитку творчих і інтелектуальних здібностей. Важливим аспектом є також безпека іграшок, що є пріоритетом для батьків при виборі товарів для своїх дітей.

Категорія «Канцелярські товари» включає в себе все необхідне для навчання, творчості та офісної роботи. В асортименті можна знайти зошити, ручки, олівці, фарби, альбоми для малювання, а також різні аксесуари для організації робочого місця (степлери, файли, органайзери). Канцелярські товари постійно оновлюються з урахуванням нових потреб студентів, школярів та професіоналів. Компанія пропонує продукцію як для школярів, так і для дорослих, забезпечуючи широкий вибір для різних категорій споживачів..

Аналіз кожного сегмента товарної продукції дозволяє зробити такі висновки:

1. Побутова хімія. Продажі цієї категорії продемонстрували значне зростання: з 304 420 грн у 2022 році до 420 700 грн у 2024 році. Найпомітніше зростання відбулося в сегменті гелів для прання – продажі збільшилися більше ніж удвічі, досягнувши 230 000 грн у 2024 році. Це свідчить про високу популярність цього продукту серед споживачів. Водночас спостерігається різке падіння продажів засобів для миття посуду до 13 900 грн у 2024 році, що може свідчити про зміну споживчих уподобань або вплив конкуренції

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ФОП «БЛОНД»

Продукція	Роки		
	2022, грн.	2023, грн.	2024, грн.
1	2	3	4
Побутова хімія, з них:	304 420	421 010	420 700
– Засіб для миття посуду	98 500	102 000	13 900
– Гель для прання	108 000	174 000	230 000
– Засіб для чищення сантехніки	97 920	145 010	176 800
Товари для дому, з них:	470 020	519 100	580 700
– Рушник паперовий	95 000	98 000	104 500
– Контейнер для зберігання їжі	154 000	167 050	198 700
– Підставка для гарячого	134 020	158 300	186 000
– Форма для випікання	87 000	95 750	91 500
Дрібна побутова техніка, з них:	378 650	442 400	396 950
– Соковитискач	67 000	75 400	61 350
– Електричний блендер для кави	101 650	132 000	145 600
– Ваги кухонні	210 000	235 000	190 000
Сезонні товари, з них:	267 900	326 955	337 370
– Свічка	75 000	85 600	91 200
– Парасолька	72 000	71 500	69 800
– Надувний матрац	56 400	98 550	106 570
– пляжне покривало	64 500	71 305	69 800
Дитячі іграшки, з них:	429 200	612 040	451 100
– Конструктор	133 000	197 850	150 600
– Машинка	152 000	203 740	198 000
– Лялька	144 200	210 450	102 500
Канцелярські товари, з них:	450 310	452 060	431 190
– Зошит	55 000	59 020	51 300
– Олівці кольорові	67 800	73 200	69 840
– Ручка синя, чорна, червона	34 000	35 600	34 200
– Набори для творчості	77 050	75 600	69 500

Продовження табл. 2.1.

– Блокноти	85 200	91 700	93 000
– Стикери для маркування	45 200	41 230	38 500
– Гумка	14 000	10 600	9 560
– Лінійка	17 500	13 570	12 600
– Альбом для малювання	23 000	21 540	22 100
– Фарби	31 560	30 000	30 590
Всього	2 300 500	2 773 565	2 918 010

2. Товари для дому. Категорія показує стабільне зростання – з 470 020 грн у 2022 році до 580 700 грн у 2024 році. Найбільш популярними залишаються контейнери для зберігання їжі, продажі яких зросли з 154 000 грн у 2022 році до 198 700 грн у 2024 році. Рушники паперові та форми для випікання показують повільніше зростання, що може свідчити про насичення ринку

3. Невеликі побутові прилади. У цій категорії продажі досягли піку в 2023 році (442 400 грн), але у 2024 році знизилися до 396 950 грн. Найбільший внесок у дохід забезпечують кухонні ваги, хоча їхній продаж зменшився до 190 000 грн у 2024 році. Зменшення попиту на соковитискачі може бути результатом зміни споживчих вподобань чи посилення конкуренції в цьому сегменті

4. Сезонні товари. Ця категорія демонструє стабільний приріст – із 267 900 грн у 2022 році до 337 370 грн у 2024 році. Найбільше зростання показали надувні матраци, продажі яких збільшилися майже вдвічі – до 106 570 грн у 2024 році. Водночас продажі парасольок скоротилися, що, ймовірно, пов'язано зі змінами погодних умов чи сезонними трендами.

5. Дитячі іграшки. Попри зростання продажів у 2023 році до 612 040 грн, у 2024 році спостерігається значний спад до 451 100 грн. Продажі ляльок впали найбільше – з 210 450 грн у 2023 році до 102 500 грн у 2024 році. Проте

машинки залишаються стабільно популярними, забезпечуючи значну частку доходу

6. Канцелярські товари. У цій категорії спостерігається незначне зниження загальних продажів – із 450 310 грн у 2022 році до 431 190 грн у 2024 році. Основними причинами є зменшення попиту на окремі товари, такі як гумки та лінійки. Водночас блокноти демонструють стабільне зростання, досягнувши 93 000 грн у 2024 році.

Загальний обсяг продажів ФОП "БЛОНД" зріс із 2 300 500 грн у 2022 році до 2 918 010 грн у 2024 році. Цей приріст підтверджує динамічний розвиток компанії. Однак спад у категоріях дитячих іграшок та невеликих побутових приладів вказує на необхідність перегляду стратегій у цих сегментах. Для підтримки позитивної динаміки компанії доцільно розробити маркетингові заходи для стимулювання попиту та розширення асортименту в популярних категоріях.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності за фінансовими результатами ФОП «БЛОНД»

Аналізуючи майновий стан підприємства, необхідно оцінити стан використовуваних основних засобів.

1. Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує частку вартості основних засобів, списану на витрати в попередніх періодах, в первинній вартості. Визначається як відношення суми нарахованої амортизації до первісної вартості основних засобів [11].

$$K_{\text{ЗН}} = \frac{\Phi 1 \text{ (стр.032)}}{\Phi 1 \text{ (стр.031)}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт придатності - це показник, обернений до коефіцієнта зносу;

він характеризує частку вартості основних засобів, що залишилися до списання.

2. Коефіцієнт оновлення - коефіцієнт, що характеризує ступінь оновлення обладнання, процесу розширення виробництва, введення в дію нових об'єктів і т.д. [11].

$$K_{\text{он ОЗ}} = \frac{\Phi 5 \text{р.} 260 \text{гр} 5}{\Phi 1 \text{р.} 031 \text{гр} 4} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт вибуття – показник, який відображає величину основних фондів, яка вибула з кругообігу коштів підприємства до загальної кількості основних фондів на цьому підприємстві.

$$K_{\text{виб ОЗ}} = \frac{\Phi 5 \text{р.} 260 \text{гр} 8}{\Phi 1 \text{р.} 031 \text{гр} 3} \quad (2.3)$$

Коефіцієнт інтенсивності оновлення основних засобів - характеризує темпи технічного прогресу, відображає величину вибутих засобів на одиницю нововведених об'єктів, тобто кількість вибувають застарілих об'єктів в результаті введення нових. Його збільшення свідчить про скорочення термінів експлуатації засобів, ліквідації застарілих об'єктів [11].

Коефіцієнти зносу, придатності, оновлення вибуття і інтенсивності наведені в табл. 2.3.

Аналіз майнового стану ФОП «БЛОНД» дозволяє оцінити стан та ефективність використання основних засобів підприємства.

Коефіцієнт зносу основних засобів у 2023 році становив 0,827, що означає, що на кожну гривню первісної вартості припадає 0,83 грн амортизації. У порівнянні з 2022 та 2021 роками цей показник залишився майже незмінним, що свідчить про стабільний рівень використання основних засобів.

Таблиця 2.3

Коефіцієнти майнового стану ФОП «БЛОНД» 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютні Відхилення		Відносні Відхилення	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт зносу	0,835	0,836	0,827	-0,008	-0,009	99,04	98,92
Коефіцієнт придатності	0,387	0,386	0,395	0,008	0,009	102,07	102,33
Коефіцієнт оновлення	0,034	0,035	0,049	0,015	0,014	144,12	140
Коефіцієнт вибуття	0,022	0,037	0,045	0,02	0,008	204,5	121,6
Коефіцієнт інтенсивності оновлення	0,224	0,249	0,38	0,156	0,131	169,6	152,6

Коефіцієнт придатності, який показує частку вартості основних засобів, що залишилися до списання, у 2023 році зріс до 0,395. У порівнянні з 2022 роком цей показник збільшився на 0,008 (або на 102,07%), а у порівнянні з 2021 роком – на 0,009 (або на 102,33%). Це свідчить про поступове оновлення та підтримання основних засобів у придатному стані.

Коефіцієнт оновлення у 2023 році зріс до 0,049, що є значним збільшенням порівняно з 2021 роком (на 0,015 або на 144,12%) та з 2022 роком (на 0,014 або на 140%). Така динаміка свідчить про активізацію інвестицій у придбання нових основних засобів.

Коефіцієнт вибуття у 2023 році досягнув 0,045. У порівнянні з 2021 роком він зріс на 0,02 (або на 204,5%), а з 2022 роком – на 0,008 (або на 121,6%). Це вказує на поступове вибуття з експлуатації застарілих або

непридатних для використання об'єктів.

Коефіцієнт інтенсивності оновлення у 2023 році склав 0,38, що демонструє значний приріст порівняно з 2021 роком (на 0,156 або на 169,6%) та 2022 роком (на 0,131 або на 152,6%). Це свідчить про підвищення темпів оновлення основних засобів, що сприяє впровадженню технічних інновацій та підвищенню ефективності виробництва.

Узагальнюючи, ФОП «БЛОНД» демонструє позитивну динаміку в оновленні основних засобів та підтриманні їх у придатному стані. Водночас стабільність коефіцієнта зносу вказує на ефективне використання існуючих ресурсів. Подальші інвестиції у модернізацію обладнання та заміну застарілих об'єктів можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Техніко-економічні показники діяльності ФОП «БЛОНД» за період з 2022 по 2024 роки демонструють стійке зростання та розвиток підприємства в ряді ключових аспектів (табл. 2.4).

1. Обсяг реалізованої продукції. У період з 2022 по 2024 роки обсяг реалізованої продукції показав значне зростання. У 2022 році цей показник складав 3 450 750 грн, у 2023 році виріс до 4 160 347 грн, а в 2024 році досяг 4 377 015 грн. Це свідчить про стабільне розширення ринку збуту та покращення позицій компанії на ринку. Зростання обсягу реалізації на 2024 рік порівняно з 2022 роком становить 26,95%.

2. Собівартість товарної продукції. Зі збільшенням обсягу реалізації зростає і собівартість товарної продукції. У 2022 році собівартість складала 2 500 500 грн, у 2023 році зросла до 2 973 565 грн, а в 2024 році — до 3 118 010 грн. Зростання собівартості продукції можна пояснити як збільшенням обсягів виробництва, так і можливими змінами в цінах на сировину та матеріали. Водночас, співвідношення між обсягом реалізації та собівартістю залишається оптимальним, що сприяє збереженню рівня прибутковості.

Таблиця 2.4.

Техніко-економічні показники ФОП «БЛОНД»

№ п/п	Найменування показника	Роки		
		2022	2023	2024
1.	Обсяг реалізованої продукції, грн.	3450750	4160347	4377015
2.	Собівартість товарної продукції, грн.	2 500 500	2 973 565	3 118 010
3.	Валовий прибуток, грн.	950250	1 186 782	1 259 005
4.	Чистий прибуток, грн	545000	798400	898045
5.	Середньорічна вартість основних засобів, грн.	2530450	2760280	2904610
6.	Середньорічна вартість оборотних активів, грн	2107090	2369010	2409800
7.	Середньорічна вартість необоротних активів, грн	1030450	1109700	1340070
8.	Чисельність ПВП, осіб	13	18	25
9.	Річний фонд зарплати, грн.	1714200	2575200	3 124 000
10.	Коефіцієнт ліквідності	1,4	1,58	1,71

3. Валовий прибуток. Валовий прибуток підприємства зростає щорічно, що свідчить про ефективне управління витратами та стабільне зростання доходів. У 2022 році валовий прибуток становив 950 250 грн, у 2023 році — 1 186 782 грн, а у 2024 році — 1 259 005 грн. Зростання валового прибутку у 2024 році порівняно з 2022 роком становить 32,5%, що є позитивною ознакою збільшення ефективності роботи підприємства.

4. Чистий прибуток. Чистий прибуток також показує позитивну динаміку, збільшуючись з року в рік. У 2022 році чистий прибуток підприємства становив 545 000 грн, у 2023 році — 798 400 грн, а в 2024 році — 898 045 грн. Зростання чистого прибутку у 2024 році порівняно з 2022 роком становить 64,7%, що вказує на поліпшення фінансової стабільності підприємства та ефективність його діяльності.

5. Середньорічна вартість основних засобів. Середньорічна вартість основних засобів підприємства зростала протягом трьох років. У 2022 році цей показник склав 2 530 450 грн, у 2023 році — 2 760 280 грн, а в 2024 році — 2 904 610 грн. Збільшення вартості основних засобів свідчить про поступову модернізацію підприємства, інвестиції в нові технології та розширення виробничих потужностей.

6. Середньорічна вартість оборотних активів. Середньорічна вартість оборотних активів у 2022 році становила 2 107 090 грн, у 2023 році — 2 369 010 грн, а в 2024 році — 2 409 800 грн. Це свідчить про зростання оборотних засобів, що є важливим показником для забезпечення нормальної операційної діяльності підприємства, зокрема, для фінансування поточної діяльності та закупівлі матеріалів.

7. Середньорічна вартість необоротних активів. У 2022 році середньорічна вартість необоротних активів становила 1 030 450 грн, у 2023 році — 1 109 700 грн, а в 2024 році — 1 340 070 грн. Збільшення вартості необоротних активів свідчить про активні інвестиції в довгострокові активи, що є важливою складовою стратегії розвитку підприємства.

8. Чисельність працівників. Чисельність персоналу ФОП «БЛОНД» також зросла протягом трьох років. У 2022 році в компанії працювало 13 осіб, у 2023 році — 18 осіб, а в 2024 році — 25 осіб. Збільшення кількості працівників відображає розширення діяльності підприємства та потребу в додаткових кадрах для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів і підтримки зростаючих обсягів виробництва.

9. Річний фонд заробітної плати. Річний фонд заробітної плати демонструє стабільне зростання, що відповідає збільшенню чисельності працівників. У 2022 році він склав 1 714 200 грн, у 2023 році — 2 575 200 грн, а в 2024 році — 3 124 000 грн. Це свідчить про збільшення витрат на персонал у зв'язку з розширенням штату та, ймовірно, підвищенням заробітних плат.

10. Коефіцієнт ліквідності. Коефіцієнт ліквідності демонструє позитивну тенденцію, збільшуючись з 1,4 у 2022 році до 1,71 у 2024 році. Це означає, що підприємство стає більш платоспроможним і здатним своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, що є важливим аспектом для підтримки довіри інвесторів і контрагентів.

Загалом, техніко-економічні показники ФОП «БЛОНД» за 2022-2024 роки свідчать про стабільне зростання та розвиток підприємства. Збільшення обсягів реалізації, прибутку, активів і фонду заробітної плати підтверджує ефективне управління компанією.

2.3 Оцінка трудового потенціалу для підвищення конкурентоспроможності ФОП «БЛОНД»

Трудовий потенціал є одним з ключових факторів, що визначають успіх підприємства. Для ФОП «БЛОНД», як малого підприємства, який активно розвивається, оцінка трудового потенціалу є важливим елементом стратегії підвищення конкурентоспроможності. Оцінка цього потенціалу дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються наявні трудові ресурси та які кроки потрібно зробити для покращення їх продуктивності.

За період з 2022 по 2024 роки чисельність персоналу ФОП «БЛОНД» збільшилася з 13 до 25 осіб, що свідчить про розширення підприємства та зростання обсягів виробництва (рис. 2.5). Це також може свідчити про необхідність забезпечення більшої кількості працівників для підтримки ефективності роботи підприємства. Враховуючи специфіку роботи ФОП «БЛОНД», можна зробити висновок, що бізнес потребує не лише збільшення чисельності працівників, а й вдосконалення їх кваліфікації та розподілу праці.

Таблиця 2.5.

Чисельність персоналу ФОП «БЛОНД» в період 2022-2024 рр.

Категорія персоналу	Роки		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Директор	1	1	1
Заступник директора	-	-	1
Юрист	1	1	1
Бухгалтер	1	1	1
Менеджер з продажу	1	2	3
Продавець-консультант	7	10	15
Логіст	1	1	2
ІТ-спеціаліст	1	2	1
Всього	13	18	25

Для підвищення ефективності трудового потенціалу важливо оцінити рівень кваліфікації працівників та наявність у них необхідних навичок для виконання сучасних виробничих завдань. Оскільки підприємство має розширений асортимент товарів та потребує налагодження ефективної логістики, особливу увагу слід приділити навичкам у сфері управління постачаннями, маркетингу та обслуговування клієнтів. Важливою також є наявність компетенцій у технічних спеціалістів, що працюють з обладнанням і забезпечують безперебійну роботу підприємства.

Розглянемо зміни заробітної праці робітників ФОП «БЛОНД».

З табл. 2.6. видно, що протягом 2022–2024 років відбулося поступове збільшення заробітної плати працівників підприємства, що є важливим чинником для підтримки мотивації та залучення висококваліфікованих кадрів.

Заробітна плата директора зросла з 18 000 грн у 2022 році до 21 000 грн у 2024 році, що становить абсолютне збільшення на 3 000 грн. У відсотковому вираженні, збільшення у 2023 році склало 9,1%, а у 2024 році – 5,7%. Це свідчить про стабільне, але помірковане підвищення компенсації для керівника підприємства.

Таблиця 2.6.

**Зміни розміру заробітної плати працівників ФОП «БЛОНД» в період
2022-2024 рр.**

Категорія персоналу	Роки			Абсолютне відношення		Відносне відношення	
	2022, грн	2023, грн	2024, грн	2022/2023, грн	2023/2024, грн	2022/2023, %	2023/2024, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Директор	18000	19800	21000	1800	1200	9,1	5,7
Заступник директора	-	-	19100	-	-	-	-
Юрист	12700	14200	16000	1500	1800	10,6	11,3
Бухгалтер	14550	15000	15700	450	700	3,0	4,5
Менеджер продажу ³	10600	11100	12800	500	1700	4,5	13,3
Продавець-консультант	8500	9900	10300	1400	400	14,1	3,9
Логіст	12500	13900	15300	1400	1400	10,1	9,2
ІТ-спеціаліст	15000	16600	17100	1600	500	9,6	2,9

Заробітна плата заступника директора не була вказана в 2022 та 2023 роках, але в 2024 році вона становить 19 100 грн. Для повної оцінки змін необхідно врахувати стартову суму.

Заробітна плата юриста зросла на 1 500 грн у 2023 році та на 1 800 грн у 2024 році. Абсолютне зростання за цей період склало 3 300 грн. Відсоткове зростання у 2023 році становило 10,6%, а у 2024 році – 11,3%. Збільшення заробітної плати вказує на визнання важливості юридичного супроводу бізнесу.

Заробітна плата бухгалтера у 2023 році зросла на 450 грн (3,0%), а в 2024 році – на 700 грн (4,5%). Усього з 2022 року до 2024 року зарплата бухгалтера зросла на 1 150 грн. Таке підвищення вказує на стабільний ріст оплати праці у бухгалтерії.

Заробітна плата менеджера з продажу збільшилась на 500 грн у 2023 році (4,5%) і на 1 700 грн у 2024 році (13,3%). Загалом зарплата менеджера

з продажу зросла на 2 200 грн за два роки, що свідчить про значне підвищення оплати праці для цієї категорії персоналу.

Заробітна плата продавця-консультанта зросла на 1 400 грн у 2023 році (14,1%) та на 400 грн у 2024 році (3,9%). Абсолютно зарплата продавця-консультанта зросла на 1 800 грн за два роки. Зростання заробітної плати є суттєвим і має на меті зберегти та залучити кваліфікованих працівників для обслуговування клієнтів.

Заробітна плата логіста збільшилась на 1 400 грн у 2023 році (10,1%) і на 1 400 грн у 2024 році (9,2%). Загалом за два роки зарплата логіста зросла на 2 800 грн. Таке підвищення може свідчити про важливість цієї посади для зростання обсягів реалізації та ефективності постачання.

Заробітна плата ІТ-спеціаліста збільшилася на 1 600 грн у 2023 році (9,6%) та на 500 грн у 2024 році (2,9%). Це підвищення на 2 100 грн за два роки вказує на важливість цієї професії для розвитку технічної інфраструктури підприємства.

Протягом 2022-2024 років ФОП «БЛОНД» здійснив значне підвищення заробітної плати для своїх працівників. Особливо високі темпи зростання заробітної плати спостерігаються у категорії продавців-консультантів, менеджерів з продажу та юристів, що може свідчити про важливість цих посад у розвитку підприємства.

Загалом, підвищення заробітної плати демонструє прагнення підприємства підтримувати високий рівень мотивації та залученості персоналу.

Для того, щоб трудовий потенціал був максимально ефективним, необхідно забезпечити належну мотивацію працівників. Оскільки ФОП «БЛОНД» активно збільшує фонд заробітної плати (що свідчить про зростання витрат на оплату праці), важливо, щоб ці інвестиції в оплату праці були ефективними. Мотивація працівників повинна базуватися не тільки на

фінансових аспектах, а й на створенні комфортних умов праці, можливості для кар'єрного росту та професійного розвитку.

З огляду на динамічний розвиток підприємства, необхідно постійно покращувати кваліфікацію працівників через тренінги, курси підвищення кваліфікації та участь у галузевих конференціях. Це дозволить підвищити продуктивність праці та адаптувати працівників до змінюваних умов ринку, нових технологій та тенденцій в обробці товарів. Зокрема, для підприємства, що займається роздрібною торгівлею побутовою хімією та товарами для дому, важливо постійно оновлювати знання щодо новітніх продуктів, інновацій у виробництві товарів та змін в екологічних та технологічних стандартах.

Належна корпоративна культура є важливою складовою успіху підприємства. Вона забезпечує високий рівень залученості працівників до загальних цілей, сприяє формуванню командної роботи та покращує комунікацію між різними відділами компанії. ФОП «БЛОНД» може зосередитися на розвитку корпоративної культури, яка підтримує інноваційні ініціативи та активно мотивує співробітників до досягнення високих результатів.

Для більш ефективного використання трудових ресурсів слід регулярно проводити аналіз трудової дисципліни, витрат часу на виконання конкретних завдань і можливостей оптимізації робочих процесів. Використання сучасних інструментів управління проектами та автоматизації робочих процесів може сприяти скороченню витрат часу і підвищенню продуктивності. У табл. 2.7. наведено аналіз продуктивності ФОП «БЛОНД».

З таблиці видно, що за період з 2022 по 2024 рік відбулися значні зміни в продуктивності праці на підприємстві, що можуть мати вплив на ефективність роботи та конкурентоспроможність компанії.

Таблиця 2.7.

Аналіз продуктивності праці на ФОП «БЛОНД»

Показник	Значення показника			Абсолютне відхилення, +,-		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Обсяг товарної продукції, грн.	2300500	2773565	2918010	473065	144445	17,1	5,0
Чисельність ПП, осіб	13	18	25	5	7	27,8	28,0
Продуктивність праці, грн./чол.	176961,5	154086,9	116720,4	-22874,6	-37366,5	-14,8	-32,0
Середня заробітна плата 1-го працюючого за середньообліковою чисельністю, грн.	11481	12562	15912	1081	3350	8,6	21,1

У 2023 році обсяг товарної продукції зріс на 473 065 грн порівняно з 2022 роком (темп приросту 17,1%). У 2024 році обсяг товарної продукції зріс ще на 144 445 грн (темп приросту 5,0%). Хоча обсяг товарної продукції збільшувався в обох роках, темп приросту в 2024 році був значно нижчим, що може свідчити про досягнення певного плато в розвитку продажу продукції.

У 2023 році чисельність працівників збільшилася на 5 осіб (темп приросту 27,8%), а в 2024 році – на ще 7 осіб (темп приросту 28,0%). Це свідчить про активне розширення компанії та залучення нових співробітників для підтримки зростання бізнесу.

Продуктивність праці у 2023 році знизилася на 22 874,6 грн/чол. порівняно з 2022 роком (темп зниження -14,8%). У 2024 році продуктивність праці ще більше знизилась на 37 366,5 грн/чол. (темп зниження -32,0%). Зниження продуктивності праці свідчить про те, що попри зростання обсягу продукції та чисельності працівників, ефективність праці на одного працівника зменшилась. Це може бути пов'язано з необхідністю залучення додаткових кадрів, що може не завжди супроводжуватися відповідним збільшенням виробничих потужностей або вдосконаленням процесів.

Заробітна плата працівників зросла на 1 081 грн у 2023 році (темپ приросту 8,6%) та на 3 350 грн у 2024 році (темп приросту 21,1%). Такий значний ріст заробітної плати в 2024 році може бути наслідком конкурентної боротьби за кваліфікованих працівників або необхідності підвищення мотивації для збереження кадрів.

Зростання обсягу продукції свідчить про позитивні тенденції в діяльності підприємства, хоча темп приросту у 2024 році сповільнився. Збільшення чисельності працівників відповідає зростанню бізнесу, але, на жаль, зниження продуктивності праці може вказувати на деякі труднощі з оптимізацією робочих процесів та ефективним використанням робочої сили. Збільшення заробітної плати сприяє покращенню мотивації персоналу, але при зниженні продуктивності праці це може викликати додаткові витрати для підприємства. Для поліпшення продуктивності праці необхідно зосередитися на оптимізації робочих процесів, інвестиціях у нові технології або перепідготовку персоналу, що може підвищити ефективність роботи працівників при збереженні їхньої мотивації.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі проведено детальний аналіз діяльності ФОП «БЛОНД», зокрема розглянуто фінансові результати, а також здійснено розрахунок коефіцієнтів ліквідності, що дозволяє оцінити стабільність і ефективність діяльності підприємства.

Аналіз майнового стану виявив, що коефіцієнт зносу у 2021 році становив 0,827. Це означає, що на кожну гривню первісної вартості основних засобів припадає 0,83 грн амортизації. Порівняно з попередніми роками, цей показник залишився практично незмінним, що свідчить про стабільне використання основних засобів підприємства.

Коефіцієнт придатності у 2021 році порівняно з 2019 роком зріс на 0,008 або на 102,7%, а порівняно з 2020 роком — на 0,009, що також є свідченням позитивної динаміки оновлення основних засобів. Коефіцієнт оновлення збільшився на 0,015 або на 144,12% порівняно з 2019 роком, а з 2020 року цей показник зріс на 0,014 або 140%. Це вказує на активізацію інвестицій в оновлення основних засобів та технічне оснащення підприємства.

Коефіцієнт вибуття та коефіцієнт інтенсивності оновлення також демонструють позитивні результати, зростаючи на 204,5% та 169,6% відповідно порівняно з 2019 роком. Це свідчить про поступове виведення застарілих об'єктів з експлуатації та активну заміну на нові.

З техніко-економічних показників ФОП «БЛОНД» за 2022-2024 роки видно стабільне зростання обсягів реалізації, прибутку та активів підприємства. Це свідчить про ефективне управління, спрямоване на розширення та розвиток бізнесу. Збільшення чисельності персоналу та фонду заробітної плати також підтверджує розширення діяльності. Зростання коефіцієнта ліквідності вказує на покращення фінансової стабільності підприємства, що є важливим фактором для забезпечення безперебійної діяльності і досягнення стратегічних цілей.

Значне підвищення заробітної плати для працівників протягом 2022-2024 років вказує на важливість поліпшення мотивації персоналу, що позитивно впливає на ефективність роботи. Зокрема, високі темпи зростання заробітної плати спостерігаються серед категорій продавців-консультантів, менеджерів з продажу та юристів, що підтверджує важливість цих посад для розвитку підприємства.

Проте, незважаючи на збільшення чисельності працівників та обсягів реалізації, спостерігається зниження продуктивності праці. Це може свідчити про труднощі з оптимізацією робочих процесів і ефективним використанням робочої сили. Таким чином, для покращення продуктивності важливо впроваджувати інвестиції в нові технології, вдосконалювати організаційні

процеси та здійснювати перепідготовку персоналу, що допоможе підвищити ефективність роботи працівників при збереженні високої мотивації.

Загалом, ефективне управління фінансами та розвиток трудового потенціалу є важливими чинниками, які сприяють зміцненню позицій ФОП «БЛОНД» на ринку. Подальші інвестиції в інновації та оптимізацію бізнес-процесів дозволять компанії продовжувати зростання і покращувати свою конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФОП «БЛОНД»

3.1 Оцінка ефективності підвищення продуктивності праці, як фактора підвищення конкурентоспроможності

Фактори, що впливають на підвищення продуктивності праці, є причинами, які зумовлюють зміни її рівня. Зростання продуктивності праці та, відповідно, обсягів виробництва можна забезпечити за рахунок різних чинників. Серед них – розширення виробничих можливостей, збільшення обсягу ресурсів, впровадження досягнень науково-технічного прогресу тощо.

З урахуванням того, що праця є процесом використання робочої сили та засобів виробництва, дослідники поділяють фактори підвищення продуктивності праці на такі групи:

- **Матеріально-технічні** – пов’язані з розвитком і застосуванням технічних засобів та технологій у виробництві.
- **Організаційно-економічні** – відображають рівень організації та ефективність управління суспільним виробництвом.
- **Соціально-психологічні** – характеризують роль людини у виробничих процесах та ефективність використання трудового потенціалу.

Розглянемо третю групу факторів – соціально-психологічні. На нашу думку, деякі малі підприємства недостатньо враховують їх значення. Важливо розуміти, що виплата лише заробітної плати без додаткових стимулів може не спонукати працівника до підвищення ефективності та якості виконання своєї роботи.

Соціально-економічні фактори охоплюють такі аспекти:

- Зростання рівня освіти працівників

- Підвищення кваліфікації у виробничій сфері
- Покращення умов праці та характеру трудового процесу
- Розвиток стимулів, мотивації та заохочень до активної трудової діяльності

Розгляньмо можливості вдосконалення цих факторів докладніше.

Сьогодні більшість професій вимагають наявності вищої освіти. Проте лише державні установи або великі компанії готові надавати вакансії з можливістю отримання освіти в процесі роботи. Натомість малі підприємства зазвичай очікують, що працівники вже матимуть як вищу освіту, так і певний досвід. Відзначимо, що ФОП «БЛОНД» виділяється на цьому фоні, адже компанія бере на роботу молодих спеціалістів без досвіду та забезпечує їх навчання усім тонкощам роботи в обраній сфері.

Світ постійно змінюється, і щодня виникають нові ідеї для вдосконалення. Тому, крім вищої освіти, працівникам необхідно регулярно підвищувати свій професійний рівень. Сьогодні існує безліч курсів та тренінгів для розвитку виробничої кваліфікації. ФОП «БЛОНД» має можливість організовувати внутрішнє навчання для своїх працівників, а також фінансувати їх участь у зовнішніх курсах. Це дозволить підвищити якість послуг, що надаються, і, як наслідок, збільшити прибутки компанії у майбутньому.

Керівництво підприємства чи рада директорів можуть висловлювати занепокоєння щодо ризику втрати працівників після їх навчання, оскільки вони можуть перейти на більш вигідне місце роботи. Щоб запобігти цьому, доцільно вжити два основних заходи. По-перше, укласти контракти, які регулюють такі ситуації та зобов'язують працівників відпрацювати певний час після навчання. По-друге, створювати сприятливі умови праці, надавати соціальні пільги та дбати про добробут персоналу. Система внутрішніх пільг може включати: преміювання за досягнення, доплати за стаж роботи, медичне страхування за рахунок підприємства, надання безвідсоткових

позик, компенсацію витрат на проїзд, організацію пільгового харчування, продаж продукції працівникам за зниженими цінами, збільшення тривалості оплачуваних відпусток за особливі досягнення, можливість дострокового виходу на пенсію, а також гнучкий графік роботи, адаптований до потреб працівників. Такі заходи сприятимуть утриманню цінних кадрів і підвищенню їхньої лояльності до підприємства.

На підприємстві ФОП «БЛОНД» укладаються відповідні договори, а також впроваджена система внутрішніх заохочень. Зокрема, працівники можуть розраховувати на ефективну систему преміювання та отримання додаткового оплачуваного вихідного дня, який надається в день народження.

Сьогодні значну частину свого часу люди проводять на роботі, тому важливо забезпечити їм комфортні та зручні умови. За відсутності такого середовища працівники часто прагнуть швидше завершити робочий день або проводять час у неформальному спілкуванні, що може негативно вплинути на продуктивність. Завдання керівництва полягає у створенні умов, за яких працівники йдуть на роботу із задоволенням. Комфортне робоче середовище, доброзичлива атмосфера в колективі та підтримка з боку колег сприяють підвищенню мотивації та ефективності. Для цього керівники повинні організувати стосунки в команді таким чином, щоб кожен працівник міг максимально реалізувати свої професійні можливості та відчувати себе частиною дружнього колективу.

Щоб працівник повною мірою реалізовував свої можливості у виробничій чи іншій трудовій діяльності, роботодавець має забезпечити його мотивацію. Важливо показати співробітникам, що з підвищенням обсягів виробництва та доходів підприємства покращується і їхній добробут. Для досягнення цього використовуються різноманітні механізми заохочення, такі як стимули, мотиваційні програми та інструменти спонукання до ефективної праці.

Мотив є внутрішнім спонуканням людини до діяльності, що виникає через потребу в досягненні певної мети. В організації праці важливу роль відіграє мотивація, яка включає систему факторів, що визначають поведінку працівників. До цих факторів належать потреби, мотиви, цілі та інтереси. Основне завдання мотивації полягає в тому, щоб підтримувати активність працівника на належному рівні.

Мотив є внутрішнім чинником, що має індивідуальний характер і залежить від численних зовнішніх та внутрішніх впливів. Він не лише спонукає людину до дії, але й визначає, що саме і яким чином необхідно виконати. Схему мотивації через потреби можна уявити наступним чином:

Таким чином, в умовах сучасного бізнесу, коли конкуренція стає дедалі жорсткішою, важливо правильно використовувати фактори, що впливають на продуктивність праці. ФОП «БЛОНД», створюючи сприятливі умови праці, мотивуючи та навчаючи працівників, демонструє успішний приклад підвищення ефективності та продуктивності своїх працівників.

Модель мотивації через потреби показано на схемі:

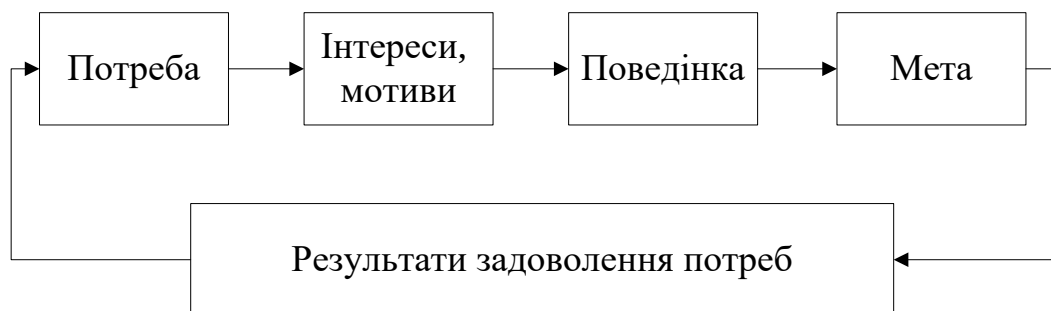


Рис.3.1. Схема моделі мотивації через потреби

Згідно зі схемою мотивації, потреба є основним елементом, що стимулює працівника до дії. Відчуваючи нестачу чогось, співробітник починає шукати способи задовольнити цю потребу. Хоча фінансова винагорода є найбільш очевидною потребою для багатьох працівників, підприємства також

можуть задовольняти інші важливі потреби, такі як покращені умови відпусток чи інші соціальні пільги.

Для досягнення цієї мети можна дотримуватися наступної схеми стимулювання працівників:

1. Оцінювати продуктивність працівників в кінці кожного місяця та визначати тих, хто зробив найбільший внесок у зростання виробництва.
2. Підсумовувати ці результати за квартал або рік.
3. Вибирати найкращого працівника за обраний період.
4. Нагороджувати найкращого працівника премією або іншою матеріальною винагородою, такою як путівка на базу відпочинку або за кордон.

Важливо, щоб керівництво розуміло значення цього методу стимулювання працівників. Хоча роботодавець може вважати такі витрати занадто великими та не вигідними, аналіз може показати, що витрати не будуть такими значними, а отриманий прибуток значно перевищить ці витрати.

Окрім розуміння важливості стимулювання, необхідно також зацікавити працівників. Обіцянки премій та винагород часто сприймаються з недовірою, і навіть якщо працівники вірять у такі обіцянки, не всі будуть прагнути перевищити обсяги виробництва. Для ефективної мотивації потрібні реальні стимули для досягнення цілей.

Стимул є зовнішнім фактором, який активізує потреби та інтереси, що є важливими для працівника, і формує відповідну емоційну та пізнавальну реакцію. Ефективність зовнішніх стимулів забезпечується лише тоді, коли вони перетворюються на мотиви, що мають суб'єктивне значення для працівника і відповідають його потребам та інтересам.

На підприємстві ФОП «БЛОНД» впроваджена система мотивації, яка включає щомісячне визначення найбільш продуктивних працівників, які отримують премії. Крім того, використовується система внутрішніх

заохочень, що включає ефективну систему преміювання та додаткові оплачувані вихідні дні в день народження.

Сьогодні значну частину свого часу люди проводять на роботі, тому важливо забезпечити їм комфортні та зручні умови. За відсутності такого середовища працівники часто прагнуть швидше завершити робочий день або проводять час у неформальному спілкуванні, що може негативно вплинути на продуктивність. Завдання керівництва полягає у створенні умов, за яких працівники йдуть на роботу із задоволенням.

Комфортне робоче середовище, доброзичлива атмосфера в колективі та підтримка з боку колег сприяють підвищенню мотивації та ефективності. Для цього керівники повинні організувати стосунки в команді таким чином, щоб кожен працівник міг максимально реалізувати свої професійні можливості та відчувати себе частиною дружнього колективу.

.Продуктивність праці зменшилася на 14,8% у 2023 році порівняно з 2022 роком, а в 2024 році зниження склало ще 32,0%. Це означає, що, незважаючи на збільшення обсягу реалізованої продукції та кількості працівників, ефективність на одного працівника продовжувала знижуватися. Така тенденція може вказувати на проблеми з організацією праці або неефективне використання людських ресурсів.

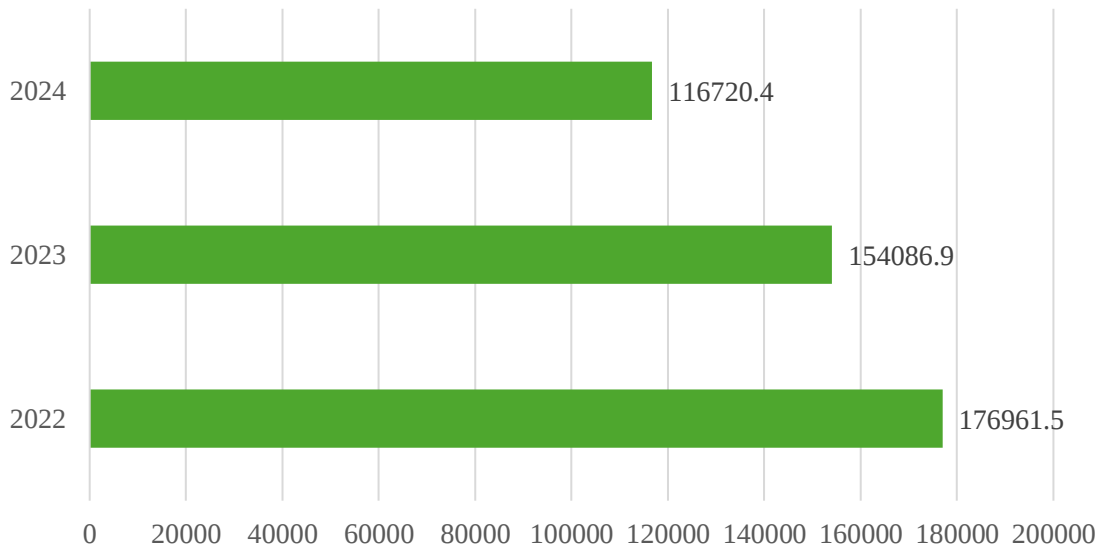


Рис. 3.2. Продуктивність праці на ФОП «БЛОНД»

На ФОП «БЛОНД» присутній мотив, в кінці кожного місяця підраховують, хто з робітників працював найпродуктивніше і найкращі одержують премію, але стимулом керівництво не займається.

При проведенні аналізу статистики працівників було виявлено, що кількість працівників зменшується, для подолання цієї проблеми пропоную підприємству звернути увагу на стимулювання працівників та збільшення мотивації через додавання до вже існуючих внутрішніх пільг надання послуг телебачення та інтернету своїм працівникам за собівартістю або зі знижкою, збільшення тривалості оплачуваних відпусток за певні успіхи в роботі.

3.2 Розробка та проведення SWOT- та PEST - аналізу ФОП «БЛОНД»

Успішні компанії, які ефективно використовують стратегічне управління, розробляють стратегічний баланс за допомогою таких інструментів, як PEST- або SWOT-аналіз, вибираючи відповідні фактори та їх оцінку.

PEST (або STEP) — це аббревіатура, що позначає політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори (Political, Economic, Social, and Technological factors), які мають вплив на розвиток бізнесу. Цей аналіз застосовують для оцінки макросередовища, а також як корисний інструмент для розуміння ринку, позиціонування компанії, її потенціалу та стратегічних напрямів розвитку.

- Політичний аспект зосереджений на питаннях регулювання діяльності організацій з боку держави. Зміни в законодавстві та державне регулювання конкуренції можуть викликати корективи у функціонуванні підприємства.

- Економічний аспект дозволяє оцінити, як формуються та розподіляються основні економічні ресурси на рівні країни. Наприклад,

інфляція, рівень безробіття, купівельна спроможність населення тощо, які безпосередньо впливають на підприємства, такі як ФОП «БЛОНД».

- Соціальний аспект тісно пов'язаний з формуванням споживчих уподобань, що визначають можливий попит на продукцію компанії в майбутньому. Враховуючи соціальні стандарти, компанії зобов'язані покращувати умови праці для залучення та утримання кваліфікованого персоналу.

- Технологічний аспект є важливим, оскільки для будь-якої організації існує ризик втратити свою позицію на ринку через впровадження нових, більш прогресивних технологій. ФОП «БЛОНД» орієнтується на впровадження передових технологій для підвищення ефективності.

У 1963 році професор К. Ендрюс представив акронім SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), що перекладається як «Сила», «Слабкість», «Можливості», «Загрози». З того часу SWOT-аналіз став важливим інструментом у стратегічному плануванні, дозволяючи компаніям оцінювати свої конкурентні позиції.

- Сильні сторони (Strengths): Внутрішні ресурси або можливості (навички, потенціал), які можуть стати основою для здобуття конкурентної переваги.

- Слабкі сторони (Weaknesses): Аспекти діяльності організації, які здійснюються неефективно, або ресурси та підсистеми, що використовуються неправильно.

- Можливості (Opportunities): Позитивні фактори, що мають вплив на діяльність підприємства, а також альтернативи, які воно може використати для досягнення своїх стратегічних цілей.

- Загрози (Threats): Фактори, що негативно впливають на діяльність організації, включаючи процеси та явища, які можуть перешкоджати досягненню місії та цілей підприємства.

Мета SWOT-аналізу

1. Визначення сильних і слабких сторін організації в порівнянні з конкурентами.
2. Аналіз можливостей і загроз, що виникають із зовнішнього середовища.
3. Встановлення зв'язків між сильними і слабкими сторонами та можливостями і загрозами.
4. Розробка основних напрямів розвитку підприємства.

SWOT-аналіз допомагає систематизувати дані про сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Це дозволяє підприємствам, таким як ФОП «БЛОНД», вибрати оптимальний шлях розвитку, уникати ризиків та максимально ефективно використовувати наявні ресурси, враховуючи можливості ринку.

Таким чином, PEST- і SWOT-аналізи є важливими інструментами для стратегічного управління, які допомагають компаніям адаптуватися до змін і підвищувати свою конкурентоспроможність.

Таблиця 3.1

Матриця SWOT-аналізу ФОП «БЛОНД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Мобільність Широкий асортимент Низькі ціни Доступність Гнучкість Висока швидкість обороту товарів	Обмежена площа Залежність від постачальників Відсутність власної логістики Обмежені маркетингові можливості Сезонність попиту
Можливості	Загрози
Розширення асортименту Розвиток онлайн-продажів Партнерство з іншими компаніями Участь у місцевих заходах Впровадження програм лояльності	Збільшення конкуренції Зміна споживчих пріоритетів Економічна нестабільність Зміни в законодавстві

ФОП «БЛОНД», як і будь-яке інше підприємство, має свої переваги та недоліки. Контейнерний формат дозволяє швидко змінювати локацію магазину, адаптуючись до потреб клієнтів та сезонних змін. Однак, невеликий розмір контейнера обмежує асортимент товарів та кількість клієнтів, які можуть одночасно перебувати в магазині. Різноманітність товарів задовольняє потреби широкого кола споживачів, але якість та наявність товарів залежать від стабільності роботи постачальників. Це вимагає диверсифікації джерел постачання та створення власних запасів найбільш ходових товарів.

Прямі поставки від виробників забезпечують конкурентоспроможну цінову політику. Широкий графік роботи та розташування в різних точках міста забезпечують зручність для клієнтів. У порівнянні з великими мережами, ФОП "БЛОНД" має менше ресурсів для проведення масштабних рекламних кампаній. Деякі групи товарів мають сезонний характер попиту, що може впливати на стабільність доходів.

SWOT-аналіз допомагає визначити основні напрями розвитку, покращити конкурентоспроможність, усунути головні недоліки, оцінити можливості та ризики.

ФОП «БЛОНД» має ряд сильних сторін, які дозволяють йому успішно працювати на ринку. Однак, для подальшого розвитку необхідно враховувати існуючі слабкі сторони та зовнішні загрози. Розробляючи стратегію розвитку, необхідно зосередитися на розширенні асортименту, розвитку онлайн-продажів, зміцненні партнерських відносин та адаптації до змін ринку. Це допоможе підприємству покращити свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Метод, позначений аббревіатурою PEST, охоплює вивчення впливу макросередовища на компанію, а саме політичних (P), економічних (E), соціально-культурних (S) і технологічних (T) чинників. Він необхідний для оцінювання поточного стану та прогнозу змін. У табл. 3.2 наведений PEST-аналіз для ФОП «БЛОНД» за даними в період 2022-2024 рр.

Таблиця 3.2.

PEST-аналіз ФОП «БЛОНД»

Політика	Економіка
Регулювання роздрібної торгівлі Податкова політика Стабільність політичної ситуації	Курс валют Стан економіки Інфляція
Соціум	Технології
Демографічні зміни Культурні особливості Соціальні тренди	Розвиток електронної комерції Нові технології в маркетингу Автоматизація процесів

Зміни у податковому законодавстві, прийняття нових законів та нормативів, а також політичні кризи можуть значно обмежити діяльність підприємств або збільшити їхні витрати. Це може призвести до нестабільності економіки та зниження споживчої активності, що, в свою чергу, впливає на обсяги продажів та доходи бізнесу.

Економічний спад може суттєво знизити купівельну спроможність населення. Зростання цін на товари та послуги, спричинене інфляцією, може призвести до зниження попиту на продукцію. Коливання курсу валют також мають великий вплив, особливо на ціни імпортованих товарів, які стають менш доступними для споживачів у разі знецінення національної валюти.

Зростання інтересу до здорового харчування та екологічно чистих продуктів стає важливим аспектом для формування асортименту товарів. Зміна соціальних пріоритетів і вплив культурних цінностей впливають на споживчі уподобання. Наприклад, дедалі більше людей обирають продукцію, що має еко-сертифікати або виготовлена з натуральних інгредієнтів.

Зростання популярності онлайн-шопінгу становить серйозну загрозу для традиційної роздрібної торгівлі. Використання соціальних мереж та мобільних додатків стає важливим інструментом для залучення клієнтів та підвищення їхньої лояльності. Впровадження нових технологій, таких як автоматизація процесів, покращення систем управління запасами та використання сучасних

аналітичних інструментів, може значно підвищити ефективність роботи магазину.

3.3 Збільшення конкурентних переваг за рахунок оновлення техніко-технологічної бази ФОП «БЛОНД»

Оновлення техніко-технологічної бази є важливим фактором для досягнення сталого розвитку підприємства і підвищення його конкурентоспроможності. ФОП «БЛОНД», як і будь-яке підприємство, яке прагне утримати лідируючі позиції на ринку, повинно здійснювати постійні інвестиції в модернізацію обладнання, впровадження нових технологій та інновацій. Це дасть можливість зменшити витрати, підвищити якість продукції, скоротити час виробничих циклів і, як результат, збільшити конкурентні переваги.

1. Покращення якості продукції та послуг

Оновлення техніко-технологічної бази дозволяє ФОП «БЛОНД» покращити якість своєї продукції чи послуг. Впровадження новітніх технологій і сучасного обладнання дає змогу досягти більш високих стандартів у виробництві, що позитивно впливає на задоволеність клієнтів. Сучасні технології забезпечують більшу точність, надійність і стабільність продукції, що сприяє зростанню репутації підприємства.

2. Зниження витрат і підвищення ефективності виробництва

Впровадження нових технологій дозволяє значно знизити витрати на виробничі процеси, що забезпечує зростання прибутковості підприємства. Сучасні технічні рішення дозволяють автоматизувати ряд виробничих етапів, зменшити трудові витрати та оптимізувати витрати на сировину та матеріали. Зниження енергетичних витрат за допомогою енергоефективних технологій також може бути важливим кроком у досягненні фінансової стабільності.

3. Збільшення гнучкості та адаптивності до змін на ринку

Техніко-технологічне оновлення дає підприємству можливість швидко адаптуватися до змін на ринку та запитів споживачів. Сучасні виробничі потужності дозволяють ефективно реагувати на зміни попиту, підвищуючи або зменшуючи обсяги виробництва без значних витрат часу чи ресурсів. Така гнучкість робить підприємство більш стійким до коливань ринку і допомагає йому підтримувати конкурентоспроможність.

4. Підвищення інноваційної привабливості та розвитку нових продуктів

Оновлення техніко-технологічної бази сприяє впровадженню інноваційних рішень та дозволяє підприємству розробляти нові продукти чи послуги, що відповідають вимогам сучасного ринку. Застосування новітніх технологій у виробництві дозволяє не лише покращити якість вже існуючих товарів, але й створити абсолютно нові, інноваційні рішення, що можуть зайняти нішу на ринку. Інвестиції в дослідження і розробки, а також у створення нових технологічних процесів, допомагають підприємству стати лідером в інноваціях і пропонувати конкурентоспроможні продукти.

5. Поліпшення екологічної та соціальної відповідальності

Удосконалення технологічної бази може також сприяти зниженню негативного впливу на навколишнє середовище. Інвестиції в екологічно чисті технології, енергоефективні системи та сталі методи виробництва дозволяють зменшити викиди, відходи і споживання природних ресурсів. Це важливо не лише для підвищення ефективності підприємства, але й для виконання екологічних стандартів та соціальної відповідальності, що є важливими конкурентними перевагами в сучасному бізнес-середовищі.

6. Розширення можливостей для співпраці та партнерства

Оновлення техніко-технологічної бази також може створювати можливості для нових партнерств та співпраці з іншими компаніями. Використання сучасних технологій та інноваційних рішень робить підприємство привабливим для потенційних партнерів, що дозволяє

відкривати нові ринки збуту, отримувати доступ до нових постачальників та співпрацювати з іншими підприємствами для розвитку спільних проєктів.

7. Покращення кадрового потенціалу

Забезпечення оновлення техніко-технологічної бази дозволяє ФОП «БЛОНД» також залучати кваліфікованих кадрів, готових працювати з новітніми технологіями. Висококваліфіковані фахівці, які мають досвід роботи з інноваційними системами, хочуть працювати в підприємствах, що впроваджують передові технології. Крім того, співробітники мають можливість для постійного професійного зростання, проходячи навчання та підвищуючи свою кваліфікацію.

8. Посилення стратегічної конкурентної позиції на ринку

Інвестиції в техніко-технологічне оновлення дозволяють зміцнити стратегічні конкурентні позиції підприємства, що є важливим для його довгострокового успіху. Постійне оновлення та впровадження інновацій дозволяє зберігати стабільне зростання, покращувати ринкову позицію, залучати нових клієнтів та зміцнювати лояльність існуючих. Такий підхід робить підприємство більш стійким до змін в економічному середовищі та дозволяє йому швидше реагувати на конкурентні загрози.

Оновлення техніко-технологічної бази є одним з ключових факторів для зміцнення конкурентних переваг ФОП «БЛОНД». Впровадження новітніх технологій і обладнання дозволяє підприємству підвищити ефективність, знизити витрати, покращити якість продукції та послуг, а також забезпечити можливість для розвитку інновацій та створення нових продуктів. Ці зміни допоможуть підприємству не тільки покращити свою конкурентоспроможність, але й забезпечити стійке зростання та успішну адаптацію до вимог ринку.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі було детально розглянуто оцінку ефективності підвищення продуктивності праці як важливого фактора підвищення конкурентоспроможності ФОП «БЛОНД». Це включає збільшення конкурентних переваг за рахунок оновлення техніко-технологічної бази, а також проведення SWOT- та PEST-аналізу.

Ефективна система мотивації та стимулювання, разом із створенням комфортних умов праці, є ключовими факторами для підвищення продуктивності праці на підприємстві. ФОП «БЛОНД» демонструє успішний приклад використання цих методів для досягнення високих результатів та утримання цінних кадрів.

ФОП «БЛОНД» має ряд сильних сторін, які дозволяють йому успішно працювати на ринку:

- Контейнерний формат, що дозволяє швидко змінювати локацію.
- Різноманітність товарів.
- Прямі поставки від виробників.
- Широкий графік роботи.
- Зручне розташування.

Однак, для подальшого розвитку необхідно враховувати існуючі слабкі сторони та зовнішні загрози. Розробляючи стратегію розвитку, необхідно зосередитися на розширенні асортименту, розвитку онлайн-продажів, зміцненні партнерських відносин та адаптації до змін ринку. Це допоможе підприємству покращити свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Для успішної діяльності ФОП «БЛОНД» необхідно враховувати різноманітні зовнішні фактори та швидко адаптуватися до змін. Політична та економічна стабільність, відповідність культурним та соціальним уподобанням споживачів, а також використання новітніх технологій є

ключовими аспектами для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку бізнесу в сучасних умовах.

Оновлення техніко-технологічної бази є одним з ключових факторів для зміцнення конкурентних переваг ФОП «БЛОНД». Впровадження новітніх технологій і обладнання дозволяє підприємству підвищити ефективність, знизити витрати, покращити якість продукції та послуг, а також забезпечити можливість для розвитку інновацій та створення нових продуктів. Ці зміни допоможуть підприємству не тільки покращити свою конкурентоспроможність, але й забезпечити стійке зростання та успішну адаптацію до вимог ринку.

ФОП «БЛОНД» демонструє успішне використання сучасних методів управління та аналізу для підвищення своєї конкурентоспроможності. Підприємство має потенціал для подальшого розвитку завдяки ефективній системі мотивації, впровадженню новітніх технологій та адаптації до змін ринку. Такий підхід дозволяє компанії не тільки утримувати свої позиції на ринку, але й забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було всебічно розглянуто ключові аспекти діяльності ФОП «БЛОНД» та конкурентоспроможності підприємства, зокрема, на прикладі його фінансових показників, продуктивності праці та стратегії розвитку.

Аналіз конкурентоспроможності показав, що підприємство здатне ефективно оцінювати свої конкурентні позиції на ринку, використовуючи різноманітні методи, зокрема SWOT-, PEST- та GAP-аналіз. Така оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що виникають у результаті зовнішніх і внутрішніх факторів. Крім того, було проаналізовано стратегічне управління підприємства, включаючи формування конкурентної стратегії для досягнення високої конкурентоспроможності на ринку.

Зокрема, у другому розділі було виявлено, що ФОП «БЛОНД» демонструє стабільне зростання фінансових результатів, підвищення обсягів реалізації, а також ефективне використання основних засобів. Незважаючи на це, спостерігається зниження продуктивності праці, що вказує на можливі проблеми з оптимізацією робочих процесів. Підприємство успішно впроваджує інвестиції в оновлення техніко-технологічної бази, що дозволяє підвищити ефективність і знижувати витрати. Це є важливим елементом для зміцнення конкурентних позицій на ринку. У той же час необхідно здійснити додаткові заходи для покращення продуктивності, впроваджуючи новітні технології та оптимізуючи організаційні процеси.

Третій розділ підкреслив важливість системи мотивації працівників, адже високі темпи зростання заробітної плати сприяють підвищенню ефективності роботи та збереженню цінних кадрів. Однак, для досягнення високих результатів необхідно не тільки збільшувати заробітну плату, а й створювати комфортні умови праці, а також впроваджувати механізми для

покращення продуктивності праці. Для цього необхідно зосередити увагу на інвестиціях у нові технології та перепідготовку персоналу.

ФОП «БЛОНД» також продемонстрував стабільне фінансове становище, зокрема, зростання обсягів товарної продукції та позитивні результати по ряду фінансових показників, таких як прибуток, активи і фонд заробітної плати. Однак, як показав аналіз, зниження продуктивності праці при одночасному зростанні заробітної плати є одним із викликів, які потребують уваги. Це може свідчити про необхідність подальшої оптимізації процесів, упровадження нових технологій і вдосконалення організаційної структури, що дозволить досягти ефективного використання робочої сили та скорочення витрат.

Незважаючи на труднощі, ФОП «БЛОНД» активно працює над покращенням своїх внутрішніх процесів, інвестуючи в оновлення обладнання та розширення бізнесу. Крім того, підприємство успішно управляє своєю ліквідністю, що забезпечує йому фінансову стабільність та здатність своєчасно покривати зобов'язання.

Підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку залежить не лише від фінансових показників, а й від ефективного використання інновацій та технологій, а також від створення сприятливих умов для персоналу. Зокрема, важливим напрямком є розвиток і вдосконалення системи мотивації працівників, що дозволить підвищити їхню продуктивність і зменшити плинність кадрів.

Незважаючи на позитивні тенденції, компанії важливо враховувати зовнішні фактори, такі як економічна і політична ситуація в країні, зміни в соціальних та культурних уподобаннях споживачів. Це дозволить своєчасно адаптувати стратегію розвитку і мінімізувати можливі ризики, пов'язані з коливаннями на ринку.

Враховуючи все вищезазначене, можна зробити висновок, що ФОП «БЛОНД» володіє великим потенціалом для подальшого зростання.

Правильне управління ресурсами, вдосконалення організаційної структури, впровадження нових технологій і посилення системи мотивації є важливими кроками для зміцнення конкурентоспроможності компанії і забезпечення її стабільного розвитку в майбутньому. Це дозволить підприємству не лише успішно конкурувати на ринку, а й зайняти лідируючі позиції у своїй галузі.

Загалом, ФОП «БЛОНД» має потенціал для подальшого розвитку завдяки впровадженню інновацій, оптимізації бізнес-процесів та вдосконаленню системи мотивації. Це дозволить підприємству не тільки утримати свої позиції на ринку, а й забезпечити стабільний розвиток у майбутньому, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності та успішній адаптації до змін ринкових умов.

1. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник. / І.М. Бойчик. – К.: Атіка, 2004. – 480 с.
2. Бондар Н.М. Економіка підприємства: [навч. посіб.]. / Н.М. Бондар. – К.: МАУП, 2003. – 304 с.: іл.. – Бібліогр.: с. 293 – 297.
3. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський облік у зарубіжних країнах : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл., що навч. за освітньо-проф. програмою підгот. бакалавра з економіки зі спец. «Облік і аудит» / Ф. Ф. Бутинець, Л. Л. Горецька; Житомирський інженерно-технологічний ін-т — Житомир : ПП «Рута», 2002. — 544с. — Бібліогр.: с. 532-534.
4. Володькіна М. В. Економіка промислового підприємства : навч.посіб. / М. В. Володькіна – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 196с.
5. Володькіна М. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. / М. В. Володькіна - 2-е изд., испр. - К. : Знання, 2004. - 149 с. - (Высшее образование XXI века). - Библиогр. : с. 147-149.
6. Дмитрієв І.А. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Кирчата І.М. Шершенюк О.М. — Х. : 2020. — 218 с., 227 с., 239 с.
7. Долинська Р. Г. Контролінг у дії : навчальний посібник для студ. екон. спец. усіх форм навч. / Р. Г. Долинська, В. А. Міщенко; Нац. техн. ун-т «ХПІ». - Харків : ІНЖЕК, 2008. - 469 с. : іл. - Глосарій с. 451-461; Предм. указ. с. 462-469; Бібліогр.: с. 447-450.
8. Економіка підприємства: навч. посіб. / О. В. Ареф'єва, В. Г. Сахаєв, О. В. Ареф'єв та ін. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. - 237 с.
9. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. М. Бондар, В. Є. Воротін, О. А. Гаєвський та ін.; за заг. ред. А. В. Калини; Міжрегіональна акад. упр. персоналом. – К.: МАУП, 2006.- 351 с.: іл. - Дод. с. 341-347. - Бібліогр. до кожн. розд.

10. Економіка підприємства: підруч. / [М. Г. Грещак, В. М. Колот, А. П. Наливайко та ін.]; за заг. ред. С. Ф. Покропивного ; Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. - 3-тє вид., без змін. - К. : КНЕУ, 2006.- 526 с.: іл.
11. Загородній А. Г. Фінансовий словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко . — 4-е вид., випр. та доп. — К.; Л. : Знання; ЛБІ НБУ, 2002. — 567с. — Бібліогр.: с. 560-566.
12. Катаєв О. Комплексний підхід до управління затратами металургійного підприємства // Економіка України. - 2006. - № 3. - С. 81-85.
13. Кміть В. М. Оптимізація накладних витрат у забезпеченні підвищення конкурентоспроможності продукції // Фінанси України. - 2004.- № 9. - С. 58-65.
14. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності / О. Кононенко, О. Маханько. — 4-те вид., перероб. і доп. — Харків: Фактор, 2006. — 200 с.
15. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою: моногр. / [авт. кол.: В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, С. К. Потьомкін [та ін.]. — Харків : ХНЕУ , 2007 . - 414 с. : іл.- Бібліогр.: с. 384-412.
16. Кузьмін О. Є. Методичні положення щодо контролювання та регулювання витрат підприємства // Економіка і прогнозування. - 2005.- № 1. - С. 134-144.
17. Лень В.С. Управлінський облік: навч. посібник / В. С. Лень. - К. : Знання – Прес, 2003 – 212с.
18. Мартюшева Л. С. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посіб. / Л. С. Мартюшева, Л. О. Меренкова; Харківський національний економічний університет.- Харків : ХНЕУ, 2008. - 215 с. : іл. - Бібліогр. : с. 208-212.
19. Мельник Т. М. Вдосконалення фінансового менеджменту підприємства на основі впровадження системи контролінгу // Актуальні проблеми економіки. - 2004.- № 3. - с.170-179.

20. Менеджмент. Теорія і практика: навч. посіб. / [А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін.]. - К. : Атіка, 2007. - 584 с.: іл.- Дод.: с. 515-576.- Бібліогр.: с. 577-579.

21. Михайленко С.О. Формування організаційного потенціалу розвитку економічної безпеки підприємств [Текст] : моногр. / В.М. Михайленко, С.О. Арєф'єв .- Львів : Укр. акад. друкарства, 2010.-224 с.

22. Онисько С. М. Фінанси підприємств: підруч. / С. М. Онисько, П. М. Марич. - 2-ге вид., випр. і доп. - Львів: Магнолія Плюс, 2006. – 366 с.- (Вища освіта в Україні).- Бібліогр.: с. 365-366.

23. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.

24. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іващенко. – Харків : ХНЕУ, 2007. – 347с. – Бібліогр.: с. 248-276.

25. Партин Г. О., Управлінський облік: навч. посібник / Г. О. Партин, А. Г. Загородній – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2007. – 303с. : табл. – Бібліогр.: с. 278-280.

26.Партин Г. О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства / Г. О. Партин // Фінанси України. – 2004 - № 11. – С. 124-133.

27. Подольська В. О. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / В. О. Подольська, О. В. Яріш. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.

28. Проблеми та перспективи розвитку транспортних систем: техніка, технологія, економіка і управління: Тези доп. 3-ої наук.-практ. конф. / Е. І. Даніленко (гол.ред.); Київський ун-т економіки і технологій транспорту ; Транспортна академія України ; Науково-технічне товариство залізничників України / – К. : КУЕТТ, 2005. – 234с.

29. Прохорова В.В. Потенціал конкурентоспроможності підприємства: теоретичний аспект / В.В. Прохорова, В.І. Чобіток // Научно – практический журнал «Экономика и управление». – 2011. - №6 – С. 26-34.

30. Прохорова В.В. Концептуальні основи управління потенціалом конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах контролінгу/ В.В. Прохорова, В.І. Чобіток // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. - № 39- С. 99-104.3

31. Савицька Г. В. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства: навч. посіб. / Г. В. Савицька. – 2-ге вид, випр. і доп. – К.: Знання, 2005. – 662 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

32. Семикіна М.В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання/ НМ.В. Семикіна //Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010, вип. 17

33. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу / І. Б. Стефанюк // Фінанси України.- 2005.- С. 146-153.

34. Стефаненко М. М. Застосування методологічного інструментарію контролінгу в фінансовому управлінні вітчизняних підприємств / М. М. Стефаненко // Фінанси України. - 2007. - №5. – С. 144-151.

35. Сухарева Л. А. Контролинг - основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. - К. : Эльга; Ника - Центр, 2002. – 208 с.

36. Травянюк О. Система контролінгу в управлінні підприємством // Вісник національної академії державного управління при Президентіві України. - 2004. - № 3. - С. 307-311.

37. Тридід О. М. Логістичний менеджмент: Навч. посібник / О. М. Тридіда, К.М. Таньков.- Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005.- 224 с.

38. Тройникова О. М. Економічний критерій вибору технічних засобів безпеки в місцях перетину транспортних потоків: моногр. / О. М. Тройникова. - К.: ЦУЛ, 2006, - 119 с.: іл. - Бібліогр.: с. 118-119.

39. Турило А. М., Кравчук Ю. Б., Турило А. А. Управління витратами підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 120 с.

40. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Ю. С. Цал-Цалко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 655 с. : іл.- Додатки с. 374 - 655

41. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання. - Ч. 2. - Планування, контроль витрат. Управління адміністративними витратами, витратами на збут продукції, оборотними коштами, основними фондами і нематеріальними активами. управління зниженням витрат / А. В. Череп; Запорізь. нац. техн. ун-т. - Х.: ІНЖЕК, 2007.- 358 с.: іл. - Дод.: с. 349-358.- Бібліогр.: с. 338-348.

42. Чеховська М. Сутність та принципи корпоративного управління в системі залізничного транспорту України // Економіст. - 2007. – № 6. - С. 66-67.

43. Чобіток В.І. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств/ В.І. Чобіток // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія «Економіка». – 2010. – Випуск 172. – С. 314-320.

44. Чобіток В.І. Методика формування ад'єктивних рішень в системі управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу / В.І. Чобіток // Науковий журнал «Бізнес – інформ». – 2012. - №1 – С. 125-128.

45. Чобіток В.І. Організація управління якістю на підприємстві / В.І. Чобіток // Дослідження та оптимізація економічних процесів: праці VI міжнар. науково-практичної конф. «Оптимум - 2008», 3-5 грудня 2008 р.: тези доповідей - Х., 2008. - С. 15-16. Чобіток В.І. Потенціал конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / В.І. Чобіток // Соціально – економічні проблеми регіонального розвитку: матеріали XIII міжнар. наук. – практ. конф.; 2 грудня 2011 р. – Дніпропетровськ, 2011. - С. 231 -234.

46. Шандова Н. В. Створення ефективної системи управління витратами підприємства // Фінанси України. - 2003.- № 7. - С. 97-101.
47. Швець В. П. Методологічні особливості прогнозування витрат виробництва : зарубіжний досвід // Вісник Технологічного університету Поділля. - Т. 2. Економічні науки. - 2004. № 3. - С. 183-187.
48. Шепітко Галина Федорівна. Контролінг: Посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навч. / Галина Федорівна Шепітко. – К. : Видавництво Європейського університету, 2004. – 136с
49. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук ; М-во освіти і науки України. К. : Кондор, 2009. С. 308
50. Теорія і практика управління персоналом : навч.-метод. посібник / Г.В. Щекін ; Межрегіон. акад. упр. персоналом. К. : Изд-во Межрегіон. акад. упр. персоналом, 1998. С. 256
51. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту [Текст] : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-ге вид., виправл. і доповн. К. : Академвидав, 2007. С. 462
52. Shapoval O. System approach to enterprise management. Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management. 2019. Vol. 4, no. 69. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-39>
53. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. С. 468
54. Третьяк, О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві Науковий вісник НЛТУ України 24.4. 2014. С. 389-397.
55. Сучасні технології управління персоналом : навч. посібник / уклад. М. В. Шкробот ; відп ред. Т. В. Іванова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. С. 194

56. Формування сучасних технологій менеджменту персоналу на промислових підприємствах Харківського регіону : монографія [Електронний ресурс] / Н. Л. Гавкалова, В. Г. Соболев. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. С. 195

57. Чобіток В.І. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств/ В.І. Чобіток // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія «Економіка». 2010. Випуск 172. С. 314-320.

58. Швець В. П. Методологічні особливості прогнозування витрат виробництва : зарубіжний досвід // Вісник Технологічного університету Поділля. - Т. 2. Економічні науки. 2004. № 3. С. 183-187.

59. Шепітко Галина Федорівна. Контролінг: Посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навч. / Галина Федорівна Шепітко. К. : Видавництво Європейського університету, 2004. – 136с.

60. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.

61. Бауліна Т.В. Кадровий потенціал як головний фактор управління змінами на під-приємстві / Т.В. Бауліна // Економіка і управління. 2018. № 1. С. 67-71.

62. Головатюк В.М. Вимірювання інноваційного потенціалу в контексті формування стратегії розвитку підприємства / В.М. Головатюк// Механізм регулювання економіки. 2019. № 1. С. 102-111.

63. Гранатуров В. М. Удосконалення визначень у сфері конкурентоспроможності / В. М. Гранатуров, В. М. Осипов // Економіка промисловості. 2018. №3 (29). С.143–151.

64. Заїка С. О. Інвестиційний потенціал підприємства та варіанти його формування / С.О. Заїка // Науковий вісник Херсонського державного університету. «Економічні науки». 2015. Вип. 13. Ч. 1. С. 84-87.

65. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г.І. Зеленько, Л.Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА. 2012. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.
66. Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності / М. С. Крочак // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. 2017. Вип. 1 (7). С. 85-90.
67. Левицький В. В. Інноваційний розвиток як елемент стратегічного забезпечення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства / В. В. Левицький, І. Ю. Суханова // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 26. С. 89-94.
68. Мягких І. М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації / І. М. М'яких // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №1(91). – С. 136–142.
69. Новицький В.Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку: Навч. посібник / В.Є. Новицький – К.: НАУ, 2017. – 268 с.
70. Токмакова І.В. Організаційно-ресурсне забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту України / І. В. Токмакова, А. М. Зубов // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017 – Вип. 59. – С. 208–215.
71. Чечетов М. В., Кудіна (Кожина О.М .) Стратегічне управління ресурсним забезпеченням розвитку підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. 36. наук, праць. Харків: УкрДАЗТу, 2016. – №13. – С. 131-138.
72. Геєць В.М. Перехідна економіка / В. М. Геєць. К.: Вища школа, 2003. 591 с.

73. Головатюк В.М. Вимірювання інноваційного потенціалу в контексті формування стратегії розвитку підприємства / В.М. Головатюк// Механізм регулювання економіки. 2019. № 1. С. 102-111.
74. Єпіфанова І. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах / І. Ю. Єпіфанова, М. Ю. Дзюбо // Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова. – 2017. – Вип. 2 (55). – Т. 22. – С. 99-103.
75. Корольков, В. В., Бабенко, Д. О., & Бабенко, Д. А. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. 2020.
76. Продиус О. І., Лобінцева В. В.. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. 2020. С. 57-65.
77. Редьква О. З., Галушак О. Я. Комплекс показників оцінювання ефективності системи управління персоналом машинобудівних підприємств. 2007. №. 5. С. 29-31.
78. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства. Наукове видання / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 328 с.
79. Власова В., Тарновська І., Недоля Д. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища //Економіка та суспільство. 2022. №. 42.
80. Редьква О. З. Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств. Diss. Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя, 2015.
81. Чернікова, Н., Вороніна, В., Чеботарьов, К. Інноваційні підходи в управлінні hr-процесами на вітчизняних підприємствах. Трансформаційна економіка, 2023. С. 70-75. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
82. Касич, А. О., Бурба, О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий

вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство 2017. С. 130-134.

83. Гевко О. Б Стратегічне управління : навчальний посібник / О. Б. Гевко, Н. М. Шведа. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

84. Дайнека М. Стратегія управління підприємством в умовах кризи [Електронний ресурс] : [стаття] / М. Дайнека, І. Силадій. Також доступно: <http://www.vmurol.com.ua/.pdf>.

85. Budzishevsky S. Labor and other resource sin the process of cost formation // Economic and Philosophical newspaper. – 2012. – № 46. – P. 7.

86. Helfat C., Peteraf M. The dynamic resource-based view: capability life cycles // Strategic Management Journal. 2003. – № 24. – P. 997.

ДОДАТКИ