

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю підприємства.»

Здобувач Сусліна Анастасія Сергіївна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Групи Ф241-8-20-Б1УБ(4,6з)

науковий керівник роботи

к.е.н. доц. Мірошніченко Олексій Володимирович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до
захисту рішенням засідання кафедри
протокол № 6 від « 23 » січня 2025 р

завідувач кафедри

к.е.н. доц. Боденчук Лілія Борисівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

м. Ізмаїл – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Концепція та зміст управління конкурентоспроможністю підприємства.....	6
1.2. Методи та інструменти аналізу й оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	17
Висновок по розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПП.....	27
2.1. Економічна характеристика приватного підприємства «Новоукраїнський гранітний кар’єр».....	27
2.2. Оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища у контексті конкурентоспроможності підприємства.....	41
Висновок по розділу 2	55
РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «НОВОУКРАЇНСЬКИЙ ГРАНІТНИЙ КАР’ЄР» ТА ІНСТРУМЕНТИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	57
3.1. Шляхи вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПП «НГК»	57
3.2 Визначення ефективності запропонованих заходів та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства	67
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	79
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Актуальність теми У сучасних ринкових умовах конкурентоспроможність є ключовим фактором успішної діяльності підприємства. Зростаюча конкуренція, зміни у споживчих вподобаннях та вплив цифрових технологій вимагають ефективних стратегій управління для збереження позицій на ринку.

Дослідження цієї теми дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, розробити ефективні стратегії розвитку, впровадити інноваційні технології та підвищити якість продукції. Важливим є також адаптація підприємств до міжнародних стандартів ведення бізнесу.

Отже, питання управління конкурентоспроможністю є актуальним для забезпечення стабільного розвитку та довгострокового успіху підприємств в умовах сучасної економіки.

Аналіз останніх досліджень Серед зарубіжних учених, які зробили значний внесок у дослідження конкурентоспроможності підприємств, варто відзначити таких фахівців, як Портер М.Е., Котлер Ф., Друкер П., Трейсі М., Вірсема Ф., які розробили фундаментальні теорії конкурентних стратегій, маркетингових концепцій та управління конкурентними перевагами.

Вагомий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності підприємств зробили і українські науковці, зокрема Кузьмін О.Є., Антонюк Л.Л., Амоша О.І., Геець В.М., Лемешенко Н.І., Філіппова С.В., Кочевой М.М., Андросенко В.Д., Лупак Р.Л., Васильців Т.Г., Смолін І.В., Фісуненко П.А., Покропивний С.Ф., Гуцуляк В.Р., Грецький Р.Л., Мартин О.М., Артемчук В.А., Парохненко А.С.. Вони досліджують питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, механізми її забезпечення, оцінку ринкових можливостей та фактори успіху в умовах глобальної конкуренції.

Праці цих науковців формують науково-методологічну базу для аналізу конкурентоспроможності підприємств, що є основою для розробки ефективних стратегій розвитку вітчизняного бізнесу в сучасних умовах.

Метою бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом ефективного використання управлінських, маркетингових та інноваційних стратегій.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних **завдань**:

- дослідити теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства, визначити її основні характеристики та чинники впливу;
- провести аналіз конкурентного середовища та оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- визначити проблеми та бар'єри, що перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності та розробити рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання.

Об'єкт дослідження – процеси управління конкурентоспроможністю Приватне підприємство «Новоукраїнський гранітний кар'єр» в сучасних ринкових умовах.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства та механізми її оцінювання та підвищення.

У процесі дослідження конкурентоспроможності підприємства використовуються такі **методи**, як аналіз та узагальнення наукових джерел для визначення сутності та факторів конкурентоспроможності підприємства, економіко-статистичний аналіз для оцінки динаміки фінансово-господарських показників підприємства та його конкурентного середовища, SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз ринку, методи порівняльного аналізу для співставлення конкурентних позицій підприємства з основними гравцями ринку та методи стратегічного управління. Застосування цих методів дозволяє комплексно оцінити

конкурентоспроможність Приватне підприємство «Новоукраїнський гранітний кар'єр» та сформувані ефективні управлінські рішення для її підвищення.

Інформаційними джерелами даного дослідження виступили: наукова література – монографії, підручники, наукові статті з питань конкурентоспроможності підприємств, нормативно-правові акти – закони України, постанови Кабінету Міністрів України, що регулюють діяльність підприємств та їх конкурентне середовище, офіційні дані підприємства – фінансова звітність, аналітичні матеріали, внутрішні документи Приватне підприємство «Новоукраїнський гранітний кар'єр», матеріали Державної служби статистики України, галузеві огляди, рейтингові дослідження, Інтернет-ресурси – офіційний сайт підприємства, сайти аналітичних агентств, бізнес-платформи та економічні портали.

Результати дослідження можуть бути використані для покращення стратегічного управління підприємством, підвищення його ефективності та стійкості на ринку.

РОЗДІЛ 1 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концепція та зміст управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних ринкових умовах конкурентоспроможність підприємства є визначальним фактором його успішної діяльності та довгострокового розвитку. Динамічне бізнес-середовище, глобалізація, швидкий технологічний прогрес і зростаючий рівень конкуренції вимагають від підприємств не лише забезпечення високої якості продукції чи послуг, а й ефективного управління внутрішніми ресурсами, адаптації до змін та впровадження інноваційних стратегій. Дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства є актуальним, оскільки дозволяє визначити ключові фактори успіху, оцінити ринкове середовище та розробити оптимальні шляхи підвищення конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність організації ефективно функціонувати в ринковому середовищі, забезпечуючи високий рівень привабливості своєї продукції або послуг для споживачів порівняно з конкурентами. Вона визначається сукупністю економічних, технічних, організаційних та соціальних характеристик, що дозволяють підприємству займати стійкі позиції на ринку, генерувати прибуток та забезпечувати сталий розвиток [26,с.231].

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать ефективність управління, якість продукції, рівень інноваційності, фінансова стабільність, кадровий потенціал та маркетингова політика. Зовнішніми факторами є динаміка ринкового середовища, рівень конкуренції, державне регулювання, економічна ситуація та технологічні тенденції.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності застосовують різні методи, зокрема SWOT-аналіз, методи бенчмаркінгу, фінансово-економічні показники та моделі стратегічного аналізу. Підвищення конкурентоспроможності можливе

завдяки вдосконаленню бізнес-стратегій, впровадженню інновацій, оптимізації виробничих процесів, розвитку персоналу та ефективному використанню ресурсів.

Конкурентоспроможність підприємства є багатогранним економічним явищем, яке досліджується у межах стратегічного управління, маркетингу, економіки підприємства та інших наукових дисциплін [62]. Визначення цього поняття суттєво відрізняється залежно від концептуальних підходів, що пояснюють його зміст, складові та механізми забезпечення.

1. Класичний (економічний) підхід

Представники класичної економічної теорії, такі як Адам Сміт, Девід Рікардо, Альфред Маршалл, розглядали конкурентоспроможність як здатність підприємства чи країни ефективно використовувати свої ресурси та забезпечувати більш вигідне співвідношення ціни й якості товарів. Вони наголошували на важливості виробничих витрат, продуктивності праці та ефективності розподілу ресурсів у формуванні конкурентних переваг.

2. Стратегічний підхід

Майкл Портер є одним із найвпливовіших дослідників у цій сфері. Він запропонував модель п'яти сил конкуренції, яка дозволяє оцінювати конкурентне середовище підприємства та визначати ключові стратегічні чинники успіху. На думку Портера, конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю створювати унікальні переваги, які базуються на лідерстві у витратах, диференціації продукції або фокусуванні на окремих ринкових сегментах.

Генрі Мінцберг розглядав конкурентоспроможність через призму стратегічного управління та вважав, що успіх підприємства залежить від його здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно керувати ресурсами та впроваджувати інновації.

3. Маркетинговий підхід

Представники маркетингової науки, зокрема Філіп Котлер, Жан-Жак Ламбен, визначають конкурентоспроможність через привабливість товару чи

послуги для споживачів. На їхню думку, конкурентоспроможність підприємства залежить від здатності задовольняти потреби клієнтів краще, ніж конкуренти, що досягається через маркетингові стратегії, позиціонування бренду, цінову політику та ефективну комунікацію.

4. Інноваційний підхід

Йозеф Шумпетер висунув концепцію «творчого руйнування», відповідно до якої конкурентоспроможність забезпечується постійними інноваціями, які змінюють ринок та створюють нові можливості для підприємств. У сучасних умовах цей підхід знайшов своє відображення в концепції технологічного розвитку підприємств та цифрової трансформації бізнесу.

5. Системний підхід

Представники системного підходу, такі як Олександр Кузьмін, Лариса Антонюк, розглядають конкурентоспроможність як складну багатоаспектну систему, яка включає економічні, соціальні, управлінські, технологічні та екологічні чинники. Вони наголошують, що конкурентоспроможність підприємства визначається не лише внутрішніми характеристиками, але й взаємодією з ринковим середовищем та державним регулюванням.

6. Українські дослідження конкурентоспроможності

Вагомий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності підприємств зробили українські науковці Геєць В.М. [18], Амоша О.І [3], Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. [39,с.124], Філіппова С.В. [60], які досліджують механізми підвищення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах глобалізації та інтеграції до європейського ринку. Їхні роботи зосереджені на адаптації світових стратегій до вітчизняних умов, ролі інновацій та державного регулювання у підвищенні конкурентного потенціалу підприємств.

Отже, конкурентоспроможність підприємства є багатовимірною категорією, що розглядається через різні наукові підходи – економічний, стратегічний, маркетинговий, інноваційний та системний. Її забезпечення вимагає комплексного управління внутрішніми ресурсами, гнучкої адаптації до змін ринку та ефективного впровадження стратегій розвитку. Поєднання різних

підходів до аналізу конкурентоспроможності дозволяє сформувати цілісну концепцію управління нею та забезпечити довгострокову стійкість підприємства в конкурентному середовищі.

Незважаючи на широке вивчення та аналіз поняття конкурентоспроможності в економічній науці, досі не існує універсального визначення, яке б охоплювало всі його аспекти. На сьогодні існує ряд різних трактувань цього поняття, які представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
1	2
І. Булах [11]	«Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати і використовувати конкурентні переваги, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу»
В. Гуцуляк [21]	«Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно використовувати потенціал підприємства, а внутрішній потенціал – як основу утримання існуючих і розроблення нових конкурентних переваг для успішного ведення конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг».
І. Смолін [52]	«Конкурентоспроможність підприємства розглядається як нова якісна характеристика організації, що забезпечує її конкурентний успіх, основою якої слугує комплекс позитивних відмінностей, достатніх для протистояння негативному впливу зовнішнього середовища для реалізації визначених цілей».
П. Фісуненко [61]	«Конкурентоспроможність – це стан підприємства, в якому воно є спроможним до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображує можливість та здатність це робити за їх рахунок».
С. Покропивний [49]	«Конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції».
Р. Грецький [20]	«Конкурентоспроможність – це фактор чи комбінація факторів, яка робить підприємство привабливим для споживачів порівняно з конкурентами».

Ці визначення відображають різні підходи до розуміння конкурентоспроможності підприємства, акцентуючи увагу на здатності створювати та використовувати конкурентні переваги, ефективно використовувати внутрішній потенціал, забезпечувати випуск конкурентоспроможної продукції та бути привабливим для споживачів.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають його здатність ефективно конкурувати на ринку (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Фактор	Характеристика	Вплив на конкурентоспроможність
1	2	3
1. Внутрішні фактори Ці фактори безпосередньо залежать від діяльності підприємства та визначають його ефективність і конкурентні переваги.		
Якість продукції та послуг	Відповідність продукції або послуг вимогам споживачів	Висока якість підвищує довіру споживачів і попит
Цінова політика	Встановлення конкурентних цін з урахуванням ринку	Конкурентоспроможна ціна сприяє збільшенню ринкової частки
Інноваційний потенціал	Впровадження новітніх технологій та розробка нових продуктів	Інновації створюють конкурентні переваги
Фінансово-економічні показники	Стабільність фінансового стану, прибутковість	Фінансова стабільність забезпечує розвиток і інвестиції
Маркетингова стратегія	Ефективність реклами, брендового позиціонування	Успішний маркетинг підвищує впізнаваність і залучає клієнтів
Рівень управління	Якість управлінських рішень, організаційна структура	Ефективне управління сприяє оптимізації процесів
Кадровий потенціал	Рівень кваліфікації персоналу, продуктивність	Кваліфікований персонал підвищує продуктивність і якість
Виробничі потужності	Технічний рівень обладнання, ефективність виробництва	Сучасні технології підвищують ефективність і знижують витрати
2. Зовнішні фактори Ці фактори залежать від макро- і мікросередовища, в якому функціонує підприємство, і можуть впливати як позитивно, так і негативно.		
Рівень конкуренції на ринку	Кількість та сила конкурентів на ринку	Висока конкуренція змушує підприємство постійно вдосконалюватися

продовження таблиці 1.2.

1	2	3
Попит і поведінка споживачів	Динаміка купівельної спроможності, споживчі вподобання	Зміни в попиті впливають на необхідність адаптації стратегії
Економічні умови	Рівень інфляції, обмінний курс, економічна стабільність	Нестабільні економічні умови можуть ускладнити діяльність
Державне регулювання	Вплив податкової політики, правове регулювання	Державні закони можуть як сприяти, так і обмежувати розвиток
Міжнародні фактори	Глобальні економічні тенденції, торговельні угоди	Зовнішньоекономічні умови можуть відкривати нові ринки або створювати бар'єри
Технологічний прогрес	Рівень цифровізації, автоматизації виробництва	Технологічні інновації сприяють конкурентним перевагам
Екологічні фактори	Дотримання екологічних стандартів, стійкість виробництва	Дотримання екологічних стандартів підвищує репутацію та довіру

Джерело: складено на основі [42,54, 62]

Таблиця 1.2. містить перелік факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, поділяючи їх на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори – це характеристики підприємства, які залежать від його внутрішніх процесів і управлінських рішень. До них належать якість продукції та послуг, цінова політика, рівень інноваційності, фінансово-економічні показники, маркетингова стратегія, кадровий потенціал, рівень управління та виробничі потужності. Вони безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства та формування конкурентних переваг.

Зовнішні фактори – це чинники, що знаходяться поза межами підприємства і на які воно має обмежений вплив. До них відносяться рівень конкуренції на ринку, попит і поведінка споживачів, економічні умови, державне регулювання, міжнародні фактори, технологічний прогрес та екологічні вимоги. Вони можуть створювати як можливості для розвитку, так і загрози для стабільності підприємства.

Кожен фактор у таблиці подано з його характеристикою та описом впливу на конкурентоспроможність підприємства. Це дозволяє оцінити, які саме аспекти необхідно вдосконалювати для підвищення ринкових позицій підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства визначається поєднанням внутрішніх ресурсів і можливостей із зовнішніми умовами ринку. Управління

цими факторами дозволяє підприємству адаптуватися до змін, створювати унікальні конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексом взаємопов'язаних елементів, методів і процесів, спрямованих на формування, підтримку та підвищення конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища. Вона забезпечує ефективне використання ресурсів, адаптацію до змін ринку та стійке функціонування підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства базується на низці фундаментальних принципів (рис. 1.1.), які забезпечують ефективність процесів управління, адаптацію до ринкових змін та створення стійких конкурентних переваг.

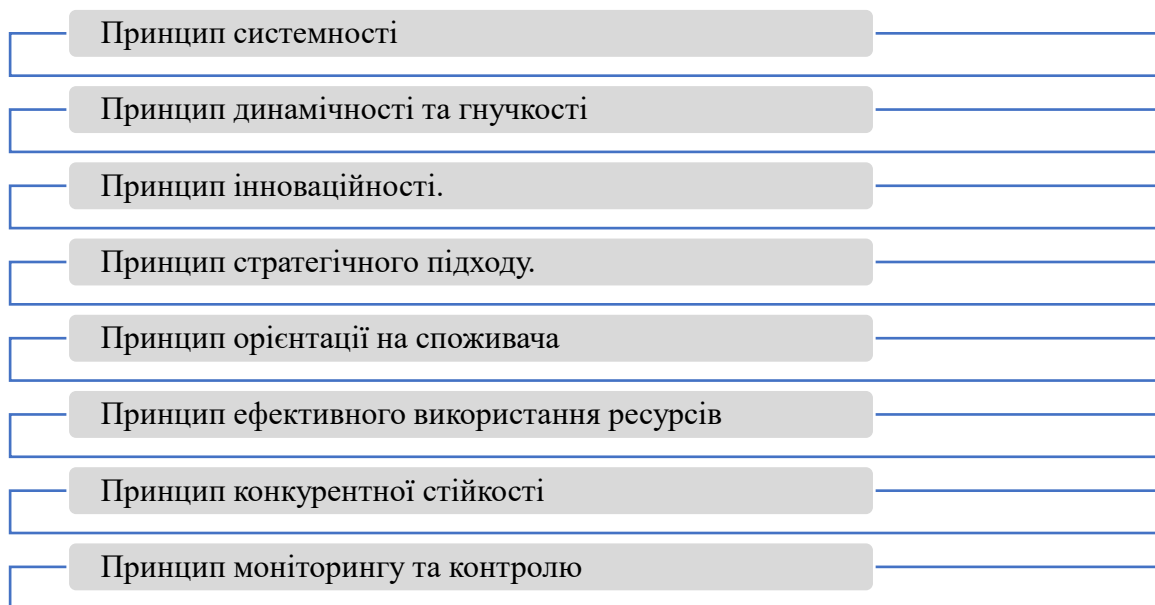


Рисунок 1.1. Принципи ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено на основі [30]

Принцип системності передбачає комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю, що включає аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, стратегічного потенціалу та механізмів взаємодії з конкурентами. Управління має охоплювати всі рівні підприємства – від операційної діяльності до стратегічного планування.

Принцип динамічності та гнучкості вказує на необхідність швидкої адаптації підприємства до змін у ринковому середовищі. Це включає моніторинг ринкових тенденцій, прогнозування можливих змін, оновлення стратегій та впровадження інноваційних рішень.

Принцип інноваційності акцентує увагу на впровадженні нових технологій, модернізації виробничих процесів, розробці унікальних продуктів та послуг, що дозволяють підприємству підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Принцип стратегічного підходу полягає у визначенні довгострокових цілей, розробці конкурентних стратегій та побудові бізнес-моделі, яка враховує ринкові виклики та можливості. Важливим аспектом є поєднання поточних завдань із перспективними напрямками розвитку підприємства.

Принцип орієнтації на споживача передбачає врахування потреб, очікувань та поведінкових характеристик клієнтів. Висока конкурентоспроможність забезпечується завдяки якості продукції, персоналізованому підходу, лояльності споживачів та ефективній маркетинговій політиці.

Принцип ефективного використання ресурсів вимагає раціонального розподілу фінансових, матеріальних, людських і технологічних ресурсів. Важливим аспектом є оптимізація витрат, підвищення продуктивності праці та впровадження енергозберігаючих технологій.

Принцип конкурентної стійкості означає формування унікальних конкурентних переваг, які дозволяють підприємству протистояти впливу конкурентів. Це включає ефективну маркетингову стратегію, оптимальну цінову політику, розвиток бренду та управління репутацією.

Принцип моніторингу та контролю забезпечує постійний аналіз конкурентного середовища, оцінку ефективності прийнятих рішень та коригування стратегії в разі необхідності. Систематичний контроль дозволяє підприємству швидко реагувати на виклики та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Застосування цих принципів сприяє побудові ефективної системи управління конкурентоспроможністю, що забезпечує стабільний розвиток підприємства та його лідерські позиції на ринку.

Основу системи управління конкурентоспроможністю становить стратегічне управління, яке включає визначення довгострокових цілей, розробку конкурентної стратегії та оцінку сильних і слабких сторін підприємства. Маркетинговий підхід дозволяє аналізувати ринкову ситуацію, вивчати поведінку споживачів, формувати ефективну цінову політику та позиціонувати продукцію. Інноваційний менеджмент сприяє впровадженню нових технологій, розробці унікальних товарів і послуг, що дозволяє підприємству досягати конкурентних переваг [21,с.84].

Фінансовий аспект управління конкурентоспроможністю полягає у забезпеченні стійкого фінансового стану підприємства, оптимізації витрат, ефективному управлінні грошовими потоками та інвестиційній діяльності. Важливим компонентом є також операційний менеджмент, який охоплює підвищення ефективності виробництва, оптимізацію логістики та раціональне використання матеріальних і людських ресурсів.

Ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє управління персоналом, яке спрямоване на підвищення кваліфікації працівників, створення ефективної системи мотивації, формування корпоративної культури та впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами. Важливою складовою є й інформаційна система управління, що базується на використанні цифрових технологій для збору, аналізу та обробки даних, моніторингу конкурентного середовища та оптимізації процесів прийняття рішень [8,с.660].

Функціонування системи управління конкурентоспроможністю забезпечується через механізми моніторингу конкурентного середовища, оцінки та контролю ефективності діяльності підприємства, а також через гнучкість та адаптивність до змін ринку. Важливе значення має стратегічне партнерство та кооперація з іншими суб'єктами ринку, що дозволяє розширювати можливості підприємства та виходити на нові ринки.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства (рис 1.2.) є багатовимірною та динамічною, оскільки поєднує стратегічні, операційні, фінансові, маркетингові та інноваційні аспекти управління.

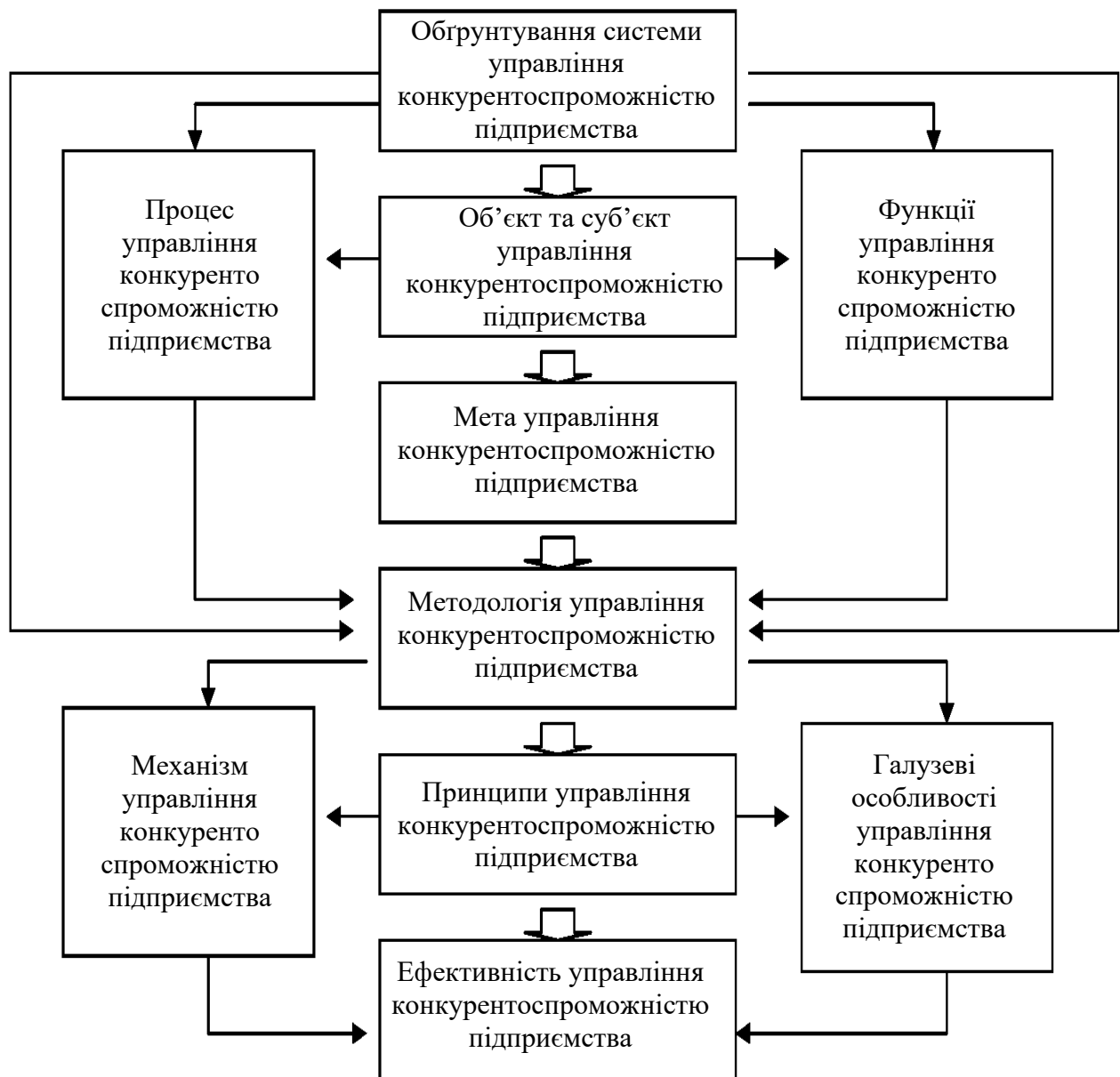


Рисунок 1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства [48,с.169]

Це дає змогу підприємству ефективно адаптуватися до змін у ринковому середовищі, підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати довгострокову стійкість на ринку.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це комплекс взаємопов'язаних процесів, методів і механізмів, спрямованих на

забезпечення та підтримку стійких ринкових позицій підприємства. Вона ґрунтується на стратегічному, маркетинговому, фінансовому, операційному та кадровому управлінні, що дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та використовувати свої внутрішні ресурси для досягнення конкурентних переваг.

Оснoву системи управління конкурентоспроможністю становить стратегічне управління, яке включає розробку конкурентних стратегій, аналіз ринкової ситуації та визначення ключових напрямів розвитку підприємства. Маркетинговий аспект управління забезпечує дослідження потреб споживачів, аналіз конкурентного середовища, позиціонування продукції та формування цінової політики. Важливу роль відіграє інноваційний менеджмент, що передбачає впровадження новітніх технологій, автоматизацію виробництва, модернізацію обладнання та створення інноваційної продукції [30,с.89].

Фінансовий блок системи управління конкурентоспроможністю включає управління фінансовими потоками, оптимізацію витрат, підвищення рентабельності та забезпечення інвестиційної привабливості підприємства. Операційний менеджмент охоплює ефективну організацію виробничих процесів, оптимізацію логістики, підвищення продуктивності праці та раціональне використання ресурсів. Не менш важливим є управління персоналом, що спрямоване на підвищення кваліфікації працівників, розвиток корпоративної культури, стимулювання персоналу та впровадження ефективної системи мотивації.

Функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечується через механізми моніторингу конкурентного середовища, оцінки ефективності діяльності, впровадження сучасних інформаційних технологій, розширення партнерських зв'язків та стратегічного планування. Гнучкість системи дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринковому середовищі, мінімізувати ризики та розширювати конкурентні переваги.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес розробки, впровадження та контролю заходів, спрямованих на зміцнення позицій компанії на ринку в умовах конкуренції. Він включає сукупність стратегій і методів, що дозволяють підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати власні ресурси та відповідати очікуванням споживачів.

У сучасному бізнес-середовищі управління конкурентоспроможністю відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку компанії. Це передбачає впровадження комплексного підходу, що охоплює стратегічне планування, аналіз конкурентного середовища, врахування споживчих вподобань та швидку реакцію на зміни ринку [40].

Результативне управління конкурентоспроможністю ґрунтується на вивченні ринкових тенденцій, оцінці власного потенціалу та розробці заходів, спрямованих на підвищення якості продукції та послуг. Важливу роль у цьому відіграє інноваційний розвиток, що не лише дозволяє відповідати сучасним ринковим вимогам, а й формувати попит на нові продукти та технології.

Постійний моніторинг ринкового середовища є необхідним для виявлення потенційних можливостей та загроз. Підприємства, які ефективно керують своєю конкурентоспроможністю, здатні не лише зберігати зайняті позиції, а й активно розширювати ринок, зміцнювати свою репутацію та залучати нових клієнтів.

1.2. Методи та інструменти аналізу й оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментом стратегічного управління, оскільки дозволяє своєчасно визначати сильні та слабкі сторони компанії, оцінювати її ринкові позиції та ефективно реагувати на зміни конкурентного середовища.

Першочерговим завданням оцінювання є виявлення рівня конкурентоспроможності підприємства відносно його конкурентів. Це

допомагає сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо покращення позицій на ринку. Аналіз ключових показників дає змогу підприємству зрозуміти свої переваги, а також визначити напрями, що потребують удосконалення.

Регулярне оцінювання конкурентоспроможності сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів. Підприємство отримує можливість оптимізувати свою діяльність, вдосконалювати бізнес-процеси та знижувати витрати. Це, у свою чергу, позитивно впливає на фінансові результати та забезпечує стабільне функціонування компанії в умовах жорсткої конкуренції.

Ще одним вагомим аргументом на користь оцінювання є його роль у стратегічному плануванні. Знання власного потенціалу та ринкової ситуації дозволяє розробляти ефективні конкурентні стратегії, адаптуватися до змін бізнес-середовища та впроваджувати інноваційні рішення.

Оцінювання конкурентоспроможності також є важливим інструментом для залучення інвесторів і партнерів. Високий рівень конкурентоспроможності свідчить про фінансову стійкість та перспективність підприємства, що підвищує його інвестиційну привабливість. [32,с221]

Таким чином, оцінювання конкурентоспроможності є необхідною складовою управління підприємством, оскільки воно забезпечує своєчасну діагностику проблем, допомагає приймати обґрунтовані рішення та сприяє підвищенню ефективності діяльності, що, у кінцевому підсумку, забезпечує довгострокову ринкову стійкість і розвиток підприємства.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується широкий спектр методів, які відрізняються підходами до аналізу, об'єктами дослідження та рівнем деталізації.

Кожен із методів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його ринкові позиції та ефективність стратегій розвитку. У таблиці 1.3. представлена класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства за різними критеріями.

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Група методів	Характеристика
За рівнем аналізу	Макроекономічні	Використовуються для оцінки конкурентоспроможності на рівні держави, галузі або регіону.
	Мікроекономічні	Орієнтовані на аналіз конкурентоспроможності окремого підприємства або його продукції.
За підходом до оцінювання	Кількісні	Базуються на розрахунку економічних показників (прибутковість, рентабельність, продуктивність тощо).
	Якісні	Передбачають експертну оцінку рівня конкурентоспроможності, SWOT-аналіз, анкетування.
За способом порівняння	Абсолютні	Визначають конкурентоспроможність підприємства на основі безпосереднього співставлення з конкурентами.
	Відносні	Оцінюють конкурентоспроможність через аналіз ринкової частки, фінансової стійкості та інших порівняльних показників.
За об'єктом оцінювання	Оцінка підприємства	Враховує загальні показники фінансово-економічної діяльності, ефективність управління, маркетингову стратегію.
	Оцінка продукції	Фокусується на властивостях продукції, її відповідності ринковим потребам, ціновій політиці та якості.
За методологічним підходом	Фінансово-економічні	Аналізують фінансовий стан підприємства за допомогою коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, оборотності тощо.
	Стратегічні	Включають SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера, конкурентний профіль підприємства.
	Комплексні	Поєднують кількісні та якісні методи, використовують багатофакторні моделі оцінки конкурентоспроможності.

Джерело: складено на основі [14,19,41]

За рівнем аналізу методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства поділяються на макроекономічні та мікроекономічні залежно від рівня аналізу.

Макроекономічні методи застосовуються для оцінки конкурентоспроможності на рівні країни, галузі або регіону. Вони дозволяють визначити загальний рівень економічного розвитку, оцінити інвестиційну привабливість та міжнародні конкурентні позиції держави. Основними інструментами макроекономічного аналізу є показники валового внутрішнього продукту (ВВП), рівень зайнятості, індекс глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index), рівень інноваційності економіки, рівень експорту та імпорту. Такі методи застосовуються для стратегічного планування економічного розвитку та визначення конкурентних переваг країни у міжнародній торгівлі.

Мікроекономічні методи орієнтовані на аналіз конкурентоспроможності окремого підприємства або його продукції. Вони дозволяють оцінити ефективність управління компанією, рентабельність, продуктивність праці, фінансову стійкість та рівень інноваційності. До основних мікроекономічних методів належать фінансово-економічний аналіз (аналіз рентабельності, ліквідності, оборотності активів), SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, оцінка частки ринку, бенчмаркінг, а також комплексні методи рейтингової оцінки підприємств. Вони допомагають визначити позиції підприємства у конкурентному середовищі, його сильні та слабкі сторони та розробити заходи для підвищення конкурентоспроможності.

Застосування макро- та мікроекономічних методів у поєднанні дає змогу отримати комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства як у межах національного ринку, так і на міжнародному рівні, що сприяє ефективному управлінню стратегічним розвитком [22].

Методи оцінювання конкурентоспроможності поділяються також на кількісні та якісні, залежно від характеру інформації, яка використовується для аналізу.

Кількісні методи базуються на обчисленні економічних показників, що дозволяють отримати об'єктивні дані про фінансовий стан підприємства, його ринкові позиції та ефективність використання ресурсів. До них належать аналіз

фінансових коефіцієнтів, таких як рентабельність, ліквідність, прибутковість, оборотність активів. Крім того, застосовуються методи розрахунку частки ринку, продуктивності праці, економіко-математичне моделювання та індексні методи. Ці підходи дозволяють визначити рівень конкурентоспроможності підприємства на основі конкретних числових показників, які можна порівнювати у динаміці та використовувати для прогнозування.

Якісні методи передбачають аналіз нематеріальних аспектів конкурентоспроможності підприємства, таких як бренд, репутація, рівень інноваційності та стратегічний розвиток. Вони включають SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера, бенчмаркінг, експертні оцінки та опитування споживачів [12,с.11]. Ці методи дозволяють оцінити фактори, які неможливо виразити в числових показниках, але які суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства, наприклад, якість управління, рівень клієнтської лояльності, ефективність маркетингових стратегій.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства поділяються на абсолютні та відносні залежно від способу порівняння результатів аналізу.

Абсолютні методи базуються на безпосередньому аналізі показників діяльності підприємства без порівняння з конкурентами. Вони дозволяють оцінити рівень розвитку підприємства на основі внутрішніх економічних та фінансових показників, таких як рентабельність, продуктивність праці, ліквідність, рівень витрат, прибутковість. До абсолютних методів належать фінансовий аналіз, оцінка виробничих потужностей, аналіз ефективності використання ресурсів, визначення рівня інноваційності підприємства. Основна перевага цих методів – можливість отримати об'єктивну оцінку поточного стану компанії, проте без урахування конкурентного середовища.

Відносні методи ґрунтуються на порівняльному аналізі показників підприємства з аналогічними характеристиками його конкурентів або галузевими стандартами. Вони дозволяють визначити місце компанії на ринку, виявити її сильні та слабкі сторони відносно конкурентів. До відносних методів належать SWOT-аналіз, бенчмаркінг, оцінка частки ринку, рейтингова оцінка

підприємств, методи галузевого аналізу. Основна перевага цих методів – можливість оцінки конкурентних переваг підприємства та його позиціонування на ринку, що є важливим для формування ефективної стратегії розвитку.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за об'єктом аналізу, що дозволяє виділити два основні підходи: оцінка конкурентоспроможності підприємства та оцінка конкурентоспроможності продукції.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства орієнтовані на визначення загального рівня конкурентоспроможності організації, її ринкових позицій, фінансової стійкості, ефективності управління та використання ресурсів. До таких методів належать фінансово-економічний аналіз (оцінка рентабельності, ліквідності, прибутковості), стратегічний аналіз (SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, PEST-аналіз), а також методи рейтингової оцінки та бенчмаркінгу. Ці підходи дозволяють оцінити конкурентний потенціал підприємства, його здатність до інноваційного розвитку, ефективність операційної діяльності та стійкість на ринку [29,с214].

Методи оцінки конкурентоспроможності продукції спрямовані на визначення відповідності товару або послуги ринковим вимогам і перевагам споживачів. Основними методами оцінки є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності, аналіз споживчих характеристик, бальна оцінка якості продукції, порівняльний аналіз із товарами конкурентів, метод експертних оцінок та тестування продукції. Такі методи допомагають визначити, наскільки товар або послуга відповідають вимогам ринку, якість продукції, її функціональні можливості, співвідношення ціни та якості, а також рівень задоволеності споживачів.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за методологічним підходом, що визначає логіку аналізу, використані інструменти та сфери застосування. Виділяють три основні групи: фінансово-економічні методи, стратегічні методи та комплексні методи.

Фінансово-економічні методи базуються на аналізі економічних показників підприємства та оцінюють його фінансову стійкість, ефективність використання ресурсів і прибутковість. До таких методів належать аналіз фінансових коефіцієнтів (рентабельності, ліквідності, оборотності активів), розрахунок інтегральних індексів конкурентоспроможності, методи оцінки частки ринку, аналіз собівартості та ефективності виробництва. Ці підходи дозволяють визначити поточний фінансовий стан підприємства та прогнозувати його подальший розвиток.

Стратегічні методи застосовуються для аналізу ринкового середовища та конкурентного позиціонування підприємства. Вони включають SWOT-аналіз (визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), модель п'яти сил Портера (оцінка конкурентного тиску з боку конкурентів, постачальників, споживачів, нових гравців і товарів-замінників), PEST-аналіз (оцінка впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства), бенчмаркінг (порівняння з найкращими компаніями галузі) та матричні методи оцінки (матриця BCG, GE/McKinsey). Ці методи допомагають підприємству розробити ефективну конкурентну стратегію та адаптуватися до змін у ринковому середовищі [44,с207].

Комплексні методи поєднують фінансово-економічні та стратегічні підходи, дозволяючи отримати всебічну оцінку конкурентоспроможності підприємства. Вони включають багатофакторні економіко-математичні моделі, методи експертного оцінювання, інтегральний підхід до аналізу конкурентного потенціалу підприємства. Такі методи використовуються для розробки детальних стратегічних планів розвитку, оцінки довгострокової стійкості підприємства та визначення його конкурентних переваг.

Застосування методів із різних підходів дозволяє підприємству отримати комплексну оцінку конкурентоспроможності, розробити ефективні заходи для її підвищення та створити стратегічний потенціал для розвитку.

Методи оцінювання можуть належати до різних груп залежно від обраного підходу до класифікації.

Наприклад, матриця BCG є матричним методом за формою подання результатів, проте водночас вона виконує аналітичну функцію, оцінюючи ринкові позиції компанії. Це дозволяє віднести її також до стратегічних методів прийняття рішень. Така багатофункціональність свідчить про взаємозв'язок методів оцінки та їхню можливість доповнювати один одного в процесі аналізу.

Різноманітність методологічних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства сприяє формуванню окремих груп методів і загальної класифікації.

До основних методів належать ті, що базуються на аналізі життєвого циклу товару, ринкової частки, ефективності конкуренції, конкурентних переваг та рівня конкурентоспроможності продукції. У таблиці 1.4 представлено основні переваги та недоліки дев'яти найпоширеніших груп методів оцінки.

Таблиця 1.4.

Переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Дозволяють ідентифікувати ключові сильні сторони підприємства, що відрізняють його від конкурентів.	Можуть не враховувати динамічні зміни у зовнішньому середовищі.
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Допомагають визначити оптимальні умови функціонування підприємства в ринковому середовищі.	Складність у збиранні точних даних для встановлення стану рівноваги.
Методи, засновані на теорії якості продукції	Орієнтуються на забезпечення високої споживчої цінності та максимального задоволення потреб клієнтів.	Поліпшення якості може вимагати значних фінансових витрат, що впливає на рентабельність.
Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Враховують ринкові умови для оцінки конкурентної позиції підприємства.	Недостатня гнучкість при адаптації до швидких змін у конкурентному середовищі.
Матричні методи	Спрощують аналіз та порівняння, завдяки наочному відображенню інформації.	Використовують обмежену кількість факторів, що може не враховувати всі аспекти діяльності.
Інтегральний метод	Надає узагальнену оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства.	Може пропускати важливі деталі через узагальнення показників.

продовження таблиці 1.4.

1	2	3
Методи, засновані на теорії мультиплікаторів	Дозволяють оцінити вплив окремих факторів на загальну конкурентоспроможність.	Вибір некоректних мультиплікаторів може спотворити результати аналізу.
Методи визначення позиції підприємства в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу	Оцінюють перспективні можливості розвитку підприємства у довгостроковому періоді.	Вимагають значних ресурсів для проведення глибокого аналізу.
Методи, засновані на порівнянні з еталонними зразками	Дозволяють встановити стандарти для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.	Використання некоректного еталона може призвести до хибних висновків.

Джерело: складено на основі [45]

Аналіз різних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств свідчить про те, що жоден із них не є абсолютно універсальним та не охоплює всі аспекти цього процесу. Багато з існуючих методів не повною мірою враховують специфіку діяльності українських компаній, оскільки проблема визначення єдиного інтегрального показника конкурентоспроможності та ключових факторів, що на неї впливають, залишається нерозв'язаною. Вибір відповідного методу або їх комбінації для оцінювання залежить від конкретних потреб підприємства, стратегічних цілей, рівня управління та особливостей конкурентного середовища.

Висновок по розділу 1

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема сутність поняття «конкурентоспроможність», основні підходи до її визначення та методи оцінювання. Аналіз наукових підходів показав, що конкурентоспроможність є багатогранним економічним явищем, яке охоплює здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати внутрішні ресурси та створювати конкурентні переваги.

Досліджено основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність, які можна поділити на внутрішні та зовнішні. Встановлено, що внутрішні фактори, такі як якість продукції, фінансово-економічний стан, рівень управління та кадровий потенціал, залежать від самої компанії, тоді як зовнішні, включаючи ринкову конкуренцію, державне регулювання та економічну ситуацію, визначають умови її діяльності.

Розглянуто класифікацію та методи оцінювання конкурентоспроможності, серед яких фінансово-економічні, стратегічні, комплексні, а також методи, що базуються на аналізі порівняльних переваг, ефективної конкуренції та ринкової позиції підприємства. Виявлено, що поєднання різних методів дозволяє отримати комплексну оцінку конкурентного потенціалу підприємства та виробити ефективні управлінські рішення.

Також визначено основні принципи управління конкурентоспроможністю, серед яких системний підхід, стратегічне планування, орієнтація на споживача, ефективне використання ресурсів, інноваційність та моніторинг конкурентного середовища. Дотримання цих принципів дозволяє підприємству забезпечувати довгострокову стабільність і збереження конкурентних переваг.

Отже, конкурентоспроможність є ключовим фактором ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Розуміння її сутності, чинників впливу та методів оцінки є важливим для формування стратегії розвитку та підвищення позицій компанії на ринку. Отримані теоретичні висновки стануть основою для подальшого дослідження практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПП

2.1. Економічна характеристика приватного підприємства «Новоукраїнський гранітний кар'єр»

Дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства здійснювалося за матеріалами приватного підприємства «Новоукраїнський гранітний кар'єр» (ПП «НГК»), яке активно працює на ринку добувної промисловості України з 1996 року. Воно є юридичною особою приватної форми власності. Розміщується підприємство в Кіровоградській області, м. Новоукраїнка

Основний вид діяльності: 08.11 — Добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю □

Інші види діяльності:

- 08.12 — Добування піску, гравію, глини і каоліну
- 23.70 — Різання, оброблення та оздоблення декоративного та будівельного каменю
- 43.99 — Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.
- 46.73 — Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
- 74.90 — Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Підприємство виробляє щебінь із природного каменю різних фракцій, зокрема: 2-5 мм, 5-10 мм, 5-20 мм, 20-40 мм, 25-60 мм, 40-70 мм, 0-20 мм, 0-40 мм, 0-70 мм.

ПП «НГК» відоме своєю якісною продукцією та надійністю, забезпечуючи потреби будівельної галузі України у високоякісних гранітних матеріалах.

Місія ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» (ПП «НГК») полягає у забезпеченні споживачів високоякісними гранітними матеріалами для будівництва та промислового використання, сприянні розвитку інфраструктури

та збереженні екологічної рівноваги в процесі видобутку природних ресурсів. Підприємство прагне до впровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності виробництва та задоволення потреб клієнтів шляхом дотримання високих стандартів якості та екологічної безпеки.

Основними цілями підприємства є підвищення конкурентоспроможності, що забезпечується стабільним зростанням ринкових позицій за рахунок впровадження сучасних технологій, оптимізації виробничих процесів та розширення асортименту продукції. Важливою складовою діяльності є забезпечення високої якості продукції, що досягається завдяки вдосконаленню технологій видобутку та обробки граніту відповідно до міжнародних стандартів.

Розширення ринків збуту є ще одним стратегічним завданням підприємства, яке передбачає пошук нових партнерів, укладення довгострокових контрактів та розширення географії поставок. ПП «НГК» також приділяє значну увагу екологічній відповідальності, прагнучи знизити вплив виробничих процесів на довкілля, впроваджуючи ресурсозберігаючі технології та дотримуючись екологічних стандартів.

Важливим напрямом розвитку є підвищення ефективності управління, що досягається впровадженням сучасних методів менеджменту, цифровізації виробничих і логістичних процесів. Для забезпечення високої продуктивності підприємство активно розвиває кадровий потенціал, створюючи умови для навчання, підвищення кваліфікації працівників та мотивації персоналу.

Інновації у виробництві є ключовим фактором довгострокового розвитку ПП «НГК». Впровадження новітніх технологій у процес видобутку та переробки граніту сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню виробничих витрат. Дотримуючись цих принципів, підприємство зміцнює свої позиції на ринку, забезпечує стійкий розвиток та сприяє економічному зростанню регіону.

Клієнтами ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» є представники як сегмента B2B, так і B2C, проте основний фокус діяльності компанії спрямований на роботу з бізнес-клієнтами. До споживачів сегмента B2B належать

підприємства, що здійснюють будівництво та реконструкцію і використовують піщані, гравійні та глиняні матеріали у своїх проектах:

1. Кіровоградська область:

ТОВ «АРАКА» (м. Кропивницький, вул. Дворцова, буд.13): Будівельна компанія, яка виконує всі види дорожніх робіт та робіт з будівництва.

КІРОВОГРАДЕЛЕВАТОРМАШ, ТОВ (м. Кропивницький): Професіонали в області будівельних послуг та будівництва будинків.

2. Вінницька область:

Філія ДП «Укрдержбудекспертиза» у Вінницькій області: Підприємство, що займається експертною оцінкою будівельних проектів.

3. Одеська область:

Група компаній «RDS»: Входить до ТОП-5 дорожньо-будівельних компаній в Україні, виконує повний спектр дорожньо-будівельних робіт, включаючи будівництво та ремонт доріг, будівництво мостів та естакад.

Також серед клієнтів є виробники, які потребують сировину для виготовлення будівельних матеріалів, керамічних виробів або інших продуктів. Крім того, організації, що займаються благоустроєм територій, використовують гравій та пісок для облаштування парків, пішохідних зон та інших міських просторів.

Споживачами сегмента B2C є приватні особи, які займаються будівництвом або ремонтом власного житла та купують відповідні матеріали для реалізації своїх проектів. Також серед клієнтів є ті, хто використовує пісок і гравій для оформлення садових доріжок, створення ландшафтних елементів чи інших індивідуальних потреб.

ПП «НГК» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка поєднує принципи чіткої вертикальної підпорядкованості (лінійне управління) та спеціалізацію функціональних підрозділів. Така модель дозволяє ефективно координувати виробничі процеси, оптимізувати розподіл обов'язків і підвищувати якість управлінських рішень (рис.2.1.).

На чолі підприємства знаходиться Директор, який здійснює загальне керівництво, визначає стратегічний напрямок розвитку компанії, приймає ключові управлінські рішення та контролює діяльність усіх підрозділів.

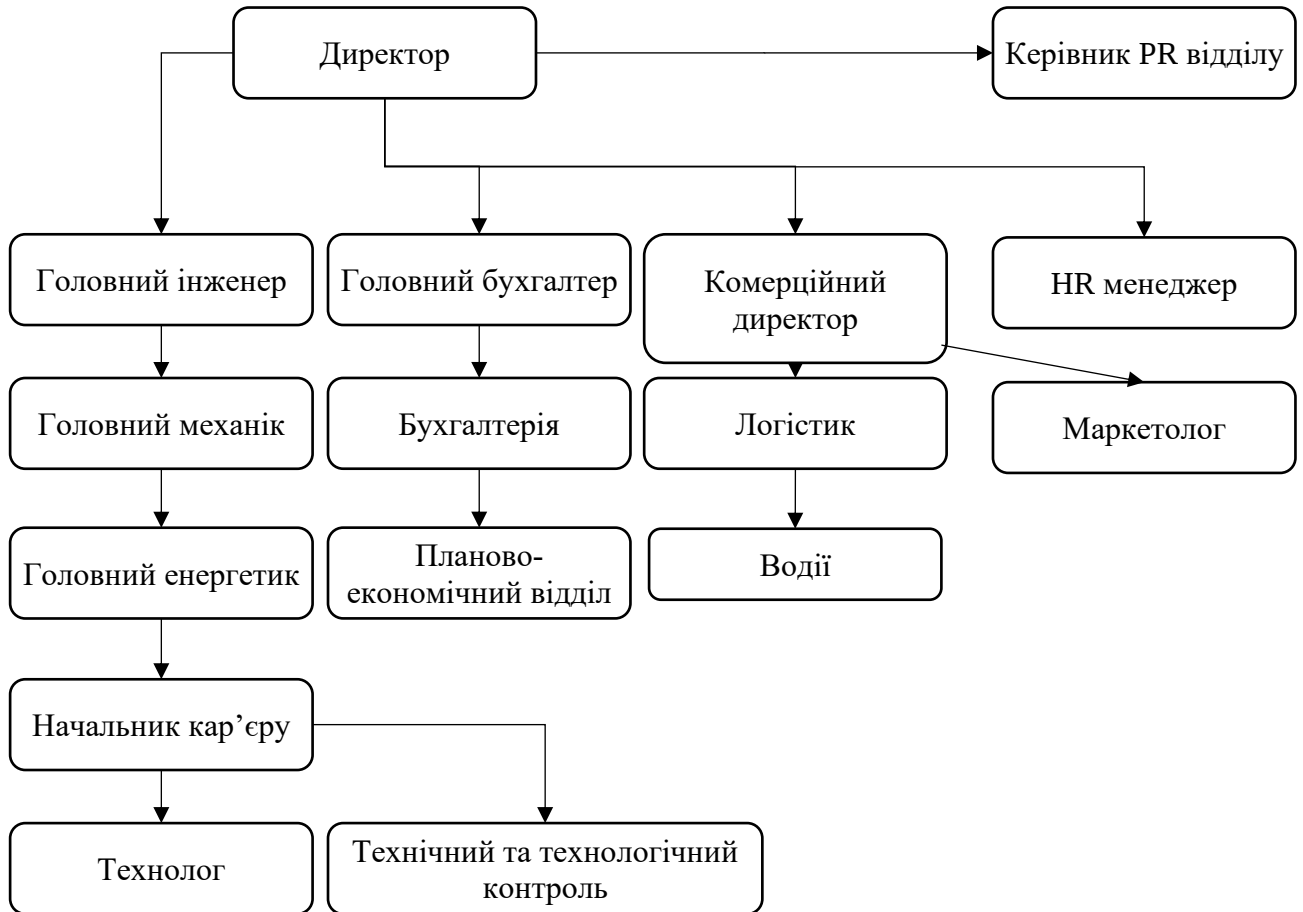


Рисунок 2.1. Організаційна структура управління ПП Новоукраїнський гранітний кар'єр

Джерело: складено на основі даних ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр»

Під керівництвом директора працюють кілька функціональних відділів, кожен із яких відповідає за певну сферу діяльності підприємства:

Виробничий відділ відповідає за видобуток, переробку та контроль якості продукції. До його складу входять керівники змін, інженери та технічний персонал, які забезпечують безперебійну роботу кар'єру.

Відділ логістики та постачання займається організацією транспортування сировини та готової продукції, забезпеченням необхідних ресурсів для виробничого процесу, а також взаємодією з постачальниками.

Фінансово-економічний відділ здійснює контроль за фінансовими потоками підприємства, займається плануванням бюджету, аналізом витрат і прибутковості, а також веденням бухгалтерського обліку.

Відділ збуту та маркетингу відповідає за реалізацію продукції, пошук нових клієнтів і партнерів, розширення ринків збуту та формування маркетингових стратегій для зміцнення позицій підприємства на ринку.

Відділ охорони праці та екологічної безпеки здійснює контроль за дотриманням норм техніки безпеки, охорони здоров'я працівників, екологічних стандартів та впровадженням заходів щодо мінімізації впливу на навколишнє середовище.

Юридичний відділ займається правовим забезпеченням діяльності підприємства, контролем за виконанням договірних зобов'язань, захистом інтересів компанії в правовій сфері та дотриманням законодавчих норм.

Кадровий відділ веде роботу з підбору персоналу, організацією навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також розробкою системи мотивації та контролю трудової дисципліни.

Лінійно-функціональна структура управління дозволяє підприємству ефективно розподіляти обов'язки між підрозділами, забезпечувати взаємодію між ними та приймати зважені управлінські рішення. Така модель сприяє гнучкості в адаптації до змін ринкового середовища та покращенню продуктивності роботи підприємства.

Ефективне функціонування ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» значною мірою залежить від злагодженої роботи всіх структурних підрозділів, чіткої організації управління та якісного кадрового забезпечення. Високий рівень кваліфікації працівників, їх професійна підготовка та мотивація є ключовими факторами, що впливають на продуктивність підприємства та його конкурентоспроможність.

Оскільки діяльність компанії передбачає складні технологічні процеси видобутку та переробки граніту, важливою складовою є не лише наявність достатньої кількості персоналу, але й його компетентність у сфері виробництва,

логістики, управління та продажів. Аналіз кадрового забезпечення підприємства дозволить оцінити структуру персоналу, рівень кваліфікації працівників, ефективність кадрової політики та виявити можливі напрями вдосконалення управління трудовими ресурсами.

Таблиця 2.1.

Динаміка чисельності та структури персоналу ПП «НГК» за 2021-2023 рр.

Показники	данні за роками			відхилення			
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	абсолютні		відносні	
				2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022
Середньооблікова чисельність персоналу, - всього, осіб	48	30	47	-18	17	-37,5	56,67
в тому числі:							
керівники	7	5	6	-2	1	-28,57	20,00
фахівці	5	4	7	-1	3	-20	75,00
робітники	36	21	34	-15	13	-41,67	61,90

Загальна чисельність персоналу в 2022 році зменшилася порівняно з 2021 роком на 18 осіб (37,5%), що може бути пов'язано зі скороченням виробничих обсягів або оптимізацією штату. У 2023 році спостерігається тенденція до відновлення чисельності – вона зросла на 17 осіб (56,67%) порівняно з 2022 роком, що свідчить про можливе розширення виробництва або збільшення обсягів робіт.

Чисельність керівників у 2022 році зменшилася на 2 особи (28,57%), проте в 2023 році зросла на 1 особу (20%). Це може свідчити про оптимізацію управлінської структури підприємства, а в подальшому – про необхідність посилення керівного складу для ефективного управління.

Кількість фахівців у 2022 році також скоротилася – на 1 особу (20%), проте в 2023 році відбулося суттєве зростання на 3 особи (75%). Це може вказувати на підвищення потреби у кваліфікованих спеціалістах або посилення технічної та аналітичної підтримки підприємства.

Чисельність робітників зазнала найбільшого скорочення у 2022 році – на 15 осіб (41,67%), що могло бути наслідком зменшення обсягів виробництва або

автоматизації процесів. Проте у 2023 році чисельність робітників зросла на 13 осіб (61,90%), що свідчить про активізацію виробничої діяльності підприємства.

Таким чином, аналіз кадрового складу показує, що підприємство у 2022 році зменшувало чисельність працівників, ймовірно, у зв'язку з оптимізацією витрат або скороченням виробничих потужностей. Проте у 2023 році спостерігається позитивна тенденція до відновлення штату, що може свідчити про розширення діяльності підприємства та збільшення виробничих обсягів.

Зміни у кадровому складі підприємства відображають його адаптацію до динамічних умов ринку та виробничих потреб. Оптимізація чисельності персоналу у 2022 році та подальше зростання у 2023 році свідчать про можливі коливання в обсягах виробництва, управлінських рішеннях та фінансових можливостях підприємства.

Однак для глибшого розуміння загального стану та перспектив розвитку ПП «НГК» необхідно розглянути фінансово-економічні показники. Аналіз фінансових результатів дозволить оцінити ефективність діяльності підприємства, рівень прибутковості, динаміку доходів і витрат, а також можливості для подальшого розвитку. Взаємозв'язок між кадровою політикою та фінансовими показниками допоможе визначити, наскільки оптимізація чисельності персоналу вплинула на економічні результати підприємства та які перспективи подальшого зростання можна очікувати.

Таблиця 2.2.

Аналіз показників прибутковості ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» за 2021-2023 рр

Показники	данні за роками млн. грн			відхилення			
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	абсолютні		відносні	
				2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
виручка	14,83	10,80	14,30	-4,03	3,5	-27,17	32,41
Інші операційні доходи	0,66	0,69	0,34	0,03	-0,35	4,55	-50,72
Інші доходи	0,35	0,36	0,35	0,01	-0,01	2,86	- 2,78
Разом доходи	15,84	11,85	14,99	-3,99	3,14	-25,19	26,50

продовження таблиці 2.2.

1	2	3	4	5	6	7	8
собівартість	11,96	7,80	10,39	-4,16	2,59	-34,78	33,21
адміністративні витрати	2,30	2,65	2,78	0,35	0,13	15,22	4,91
витрати на збут	1,01	0,77	1,23	-0,24	0,46	-23,76	59,74
інші операційні витрати	0,19	0,31	0,33	0,12	0,02	63,16	6,45
витрати з податку на прибуток	0,07	0,06	0,05	-0,01	-0,01	-14,29	-16,67
Разом витрат	15,53	11,59	14,78	-3,94	3,19	-25,37	27,52
чистий прибуток	0,31	0,26	0,21	-0,05	-0,05	-16,13	-19,23

Виручка підприємства зменшилася у 2022 році на 27,17% (-4,03 млн грн) порівняно з 2021 роком, що може бути наслідком зниження попиту або виробничих обсягів. Проте у 2023 році спостерігається зростання виручки на 32,41% (+3,5 млн грн), що свідчить про покращення фінансового стану підприємства. Загальні доходи показали аналогічну динаміку, скоротившись у 2022 році на 25,19% (-3,99 млн грн) і зростаючи на 26,5% (+3,14 млн грн) у 2023 році.

Собівартість продукції знизилася у 2022 році на 34,78% (-4,16 млн грн), що могло бути пов'язано з оптимізацією виробництва або зниженням витрат на матеріали. У 2023 році собівартість зросла на 33,21% (+2,59 млн грн), що може свідчити про відновлення виробничої активності або зростання витрат на ресурси.

Адміністративні витрати зростали впродовж усього періоду: на 15,22% у 2022 році (+0,35 млн грн) та на 4,91% у 2023 році (+0,13 млн грн), що може свідчити про розширення управлінського персоналу або підвищення операційних витрат. Витрати на збут скоротилися у 2022 році на 23,76% (-0,24 млн грн), але значно зросли у 2023 році на 59,74% (+0,46 млн грн), що може свідчити про активізацію маркетингових заходів та збільшення обсягів реалізації продукції.

Чистий прибуток підприємства демонструє негативну динаміку, знижуючись у 2022 році на 16,13% (-0,05 млн грн) та у 2023 році на 19,23% (-0,05

млн грн). Це свідчить про зростання витрат, які не компенсуються достатнім збільшенням доходів.

Аналіз фінансово-економічних показників ПП «НГК» свідчить про нестабільну динаміку виручки та доходів у 2021-2023 роках, що супроводжувалося змінами в структурі витрат та прибутковості підприємства. Важливим аспектом подальшого дослідження є детальний аналіз складу доходів та витрат, який дозволить визначити основні чинники впливу на фінансовий стан підприємства. Зокрема, слід розглянути, які джерела формують загальні доходи, які статті витрат найбільше впливають на фінансовий результат, а також оцінити ефективність управління ресурсами підприємства. Це дозволить виявити потенційні резерви для оптимізації витрат і підвищення рентабельності діяльності. Структура доходів наведена на рис. 2.2.

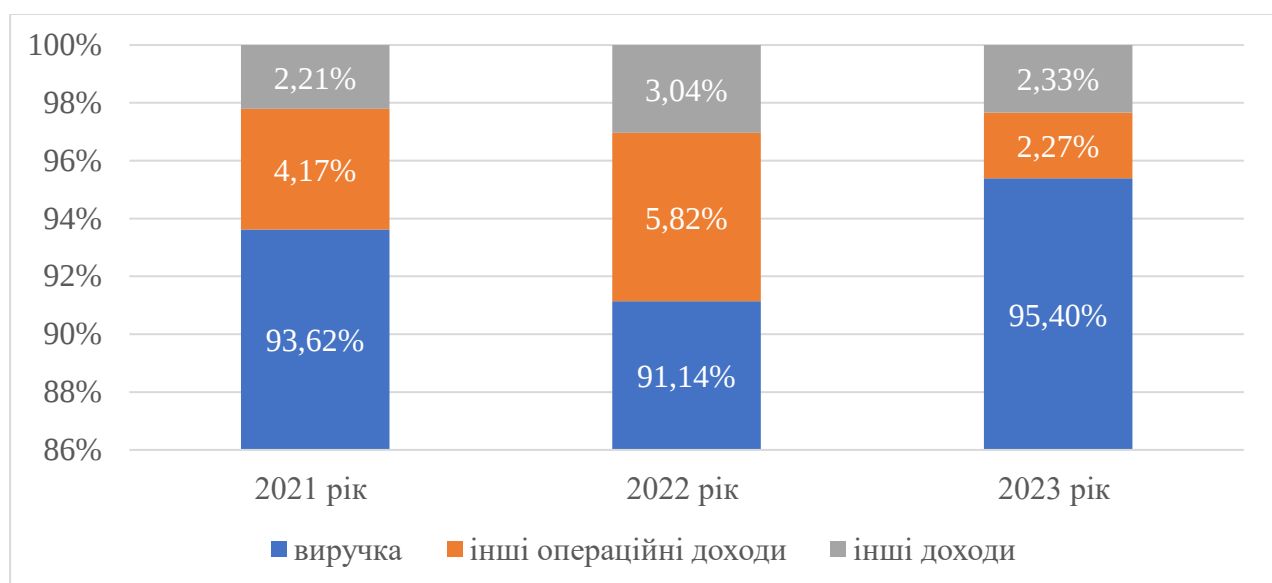


Рисунок 2.2. Структура доходів ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» за 2021-2023 рр.

Основним джерелом доходів ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» є виручка від реалізації гранітної продукції (щебінь, бутовий камінь тощо). Частка цього джерела в загальних доходах є переважною (близько 91–95%). Інші можливі доходи – такі як реалізація відходів виробництва, оренда техніки чи фінансові доходи – мають незначний або нульовий внесок. Отже, структура

доходів підприємства фактично однокомпонентна, повністю залежна від продажу видобутої гранітної продукції.

В 2021 році чистий дохід від реалізації сформував практично 93,62% усіх надходжень підприємства. У 2022 році обсяги реалізації продукції суттєво знизилися (через згортання будівництва та інфраструктурних проектів в умовах війни), тож загальний дохід суттєво зменшився. Інші джерела доходів склали відповідно 5,82% інші операційні витрати та 3,04% - інші доходи, тому структура доходів змінилася несуттєво – основну частку становив продаж основної продукції, хоч і в менших обсягах. У 2023 році виручка від реалізації зросла разом із відновленням попиту (багато заморожених будівельних проектів поновили роботу у відносно безпечних регіонах, і знову забезпечила майже всі доходи підприємства. Диверсифікація доходів наразі відсутня – підприємство залежить від кон'юнктури будівельного ринку та потреб споживачів у щебені.

Структура витрат підприємства наведена на рис. 2.4.

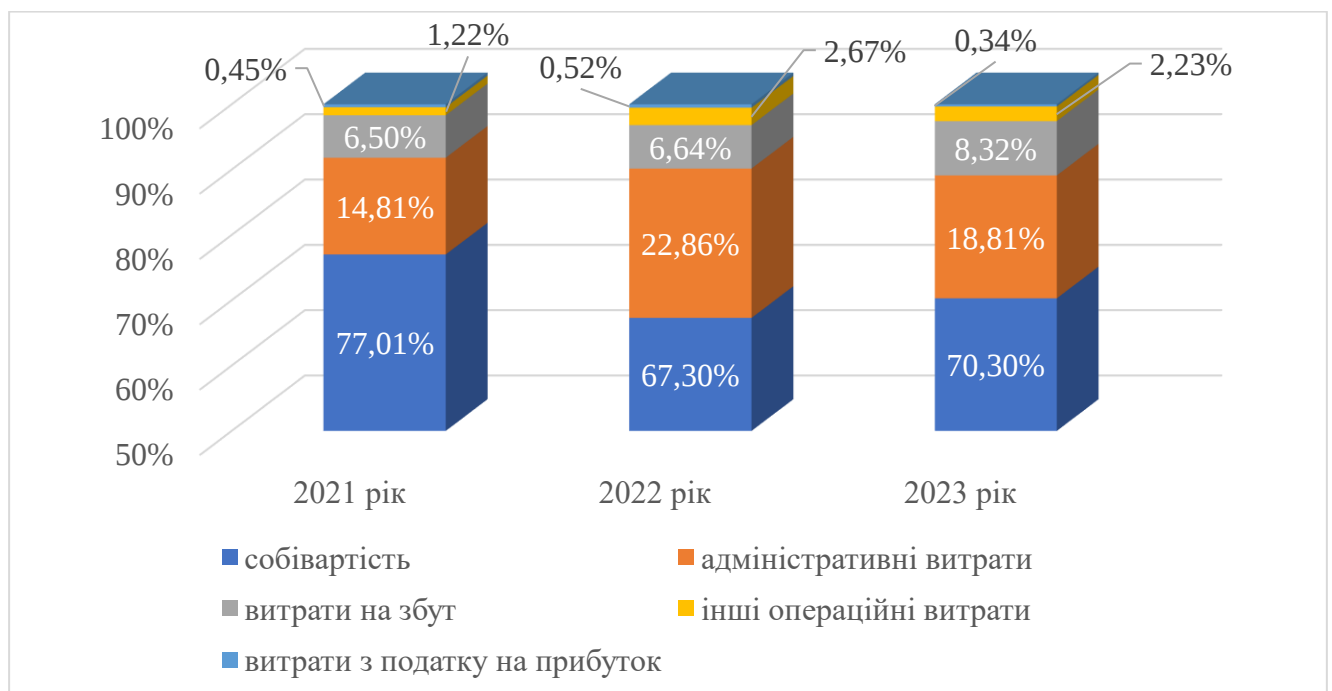


Рисунок 2.3. Структура витрат ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» за 2021 – 2023рр

Основні статті витрат ПП «НГК» пов'язані з видобутком і реалізацією граніту. Найбільшу частку у структурі витрат займає собівартість продукції – тобто прямі витрати на виробництво: паливо для техніки, електроенергія, вибухові матеріали, оплата праці виробничого персоналу, амортизація обладнання, ремонт і обслуговування техніки. Такі витрати є переважно змінними (залежать від обсягів видобутку), але містять і умовно-постійні компоненти (напр., амортизація, мінімальний штат для підтримки роботи кар'єру).

Другу за значенням категорію становлять адміністративні витрати – утримання управлінського персоналу та офісу (зарплата керівників і ІТП, податки на фонд оплати праці, канцелярські та комунальні витрати тощо). Ці витрати є більш постійними і не залежать прямо від обсягів видобутку, тому у слабкі періоди їх частка зростає.

Також підприємство несе витрати на збут (реалізацію) – це транспортні витрати на доставку продукції замовникам, паливо для вантажівок, рекламні та представницькі витрати. Для гранітного кар'єру ця стаття помірна: багато клієнтів самовивозять продукцію, але частина доставок здійснюється власним транспортом. У структурі витрат витрати на збут займають менше 10%.

Інші витрати включають податки і збори (плата за надра, земельний податок), витрати на охорону праці та безпеку, можливі відсотки за кредитами.

Зміни в структурі в 2022 році відбулися через кризу воєнного часу. Внаслідок різкого падіння обсягів виробництва структура витрат суттєво змінилася. Зменшення видобутку означало менші змінні витрати на паливо, електроенергію, вибухові роботи – тому абсолютна собівартість знизилась. Водночас підприємство не могло пропорційно скоротити всі витрати: залишалися витрати на охорону кар'єру, амортизація техніки, мінімальний адміністративний персонал. Тому частка постійних витрат (адміністративних) у структурі значно зросла – до 23% (проти ~15% раніше). Частка собівартості в загальних витратах, навпаки, зменшилась до ~67%. Інакше кажучи, витрати на

одиницю продукції зросли, адже менший видобуток «не покрив» постійні витрати.

Додатково, 2022 року різко подорожчали матеріали та ресурси: пальне, запчастини, послуги підрядників. Інфляція в Україні вийшла на пікові 26,6% річних у грудні 2022, гривня девальвувала, виникли перебої з електропостачанням – усе це збільшило собівартість видобутку. Підприємству довелося витрачати кошти на паливо для генераторів та ремонти, на пристосування логістики до воєнних умов. Отже, у 2022-му структура витрат стала менш сприятливою: значну частку зайняли постійні витрати (адміністрація, підтримка інфраструктури), тоді як змінні витрати зменшилися разом із обсягами виробництва. Це призвело до різкого скорочення прибутку. Підприємство оптимізувало витрати, наскільки можливо – було скорочено персонал (середньооблікова чисельність зменшилася на 37,5% у 2022 р. порівняно з 2021 р.), знижено всі несуттєві витрати. Але попри економію, співвідношення витрат і доходів у 2022 році було гіршим, ніж у докризовий період, через об’єктивні обставини воєнного часу.

2023 рік (часткове відновлення): З початку 2023 року попит на будматеріали почав зростати, підприємство поступово наростило видобуток. Виручка збільшилася, і змінні виробничі витрати (собівартість) також зросли пропорційно обсягам. Структура витрат знову зрушила в бік виробничої собівартості – її частка підвищилась (орієнтовно до 70–75% витрат). Адміністративні витрати в абсолютному виразі теж дещо зросли (потрібно було наймати персонал назад, відкривати другі зміни тощо), але їх питома вага повернулася до довоєнного рівня (~15% від витрат) завдяки збільшенню загального “пирога” доходів. Витрати на збут у 2023 р. навіть трохи зменшилися відносно загальних витрат (з ~10% до ~8%), оскільки зросла частка самовивозу продукції клієнтами і підприємству вдалося оптимізувати доставку.

Варто зазначити, що хоча обсяги виробництва у 2023 році майже відновилися до рівня 2021-го, собівартість все ще підвищена через подорожчання ресурсів. Паливо й вибухові матеріали лишаються дорогими, діє

висока інфляція витрат (хоч дещо й знизилась наприкінці року). Таким чином, фінансові результати 2023 року покращилися проти 2022-го, але прибуток все ще “з’їдається” високими витратами. Підприємству фактично вдалося повернути структуру витрат близько до довоєнної, проте рівень витрат на одиницю продукції залишається вищим, ніж раніше, через зовнішні чинники (ціновий тиск на ресурси, необхідність резервів на випадок надзвичайних ситуацій тощо).

Для покращення фінансових результатів ПП «НГК» має зосередитися на оптимізації найбільших статей витрат:

Паливно-енергетичні ресурси. Паливо для техніки – одна з головних витрат. Доцільно впроваджувати заходи економії: модернізувати парк техніки на більш енергоощадний, здійснювати планове техобслуговування (щоб техніка працювала ефективніше), навчати персонал методам економного витрачання пального. Розглянути можливість закупівлі пального оптом за нижчими цінами або укладання прямих договорів з постачальниками на вигідних умовах.

Електроенергія. Оптимізувати споживання електроенергії на дробарках та обладнанні: встановити сучасні енергоефективні двигуни, використовувати нічний тариф чи генератори лише за потреби. Інвестувати в автономні джерела енергії (наприклад, сонячні панелі для живлення офісу), що в довгостроковій перспективі знизить витрати.

Людські ресурси та організація праці. Підтримувати оптимальну чисельність персоналу – достатню для виконання робіт, але без надлишку. У 2022 році підприємство скоротило штат, підвищивши продуктивність праці тих, хто залишився. Надалі варто зберігати раціональний підхід до найму: автоматизувати рутинні процеси (напр. облік, звітність) щоб зменшити адміністративні витрати, проводити багатофункціональне навчання працівників (щоб один працівник міг виконувати кілька завдань за потреби). Це дасть змогу стримувати фонд оплати праці та соціальні витрати.

Адміністративні витрати. Переглянути всі невиробничі витрати – оренду офісних приміщень, зв’язок, охорону. Можливо, варто тимчасово відмовитися від частини офісу або перейти в менше приміщення, якщо персоналу стало

менше. Оптимізувати закупівлі канцелярії, паливно-мастильних матеріалів для службових автомобілів, тощо. Впроваджувати цифрові рішення для управління (онлайн-наради замість відряджень, електронний документообіг) – це скоротить витрати на папір, транспорт і час.

Витрати на збут і логістика. Проаналізувати логістичні витрати: чи вигідно підприємству самостійно доставляти продукцію клієнтам, чи краще передати цю функцію стороннім перевізникам за фіксованою ціною. Якщо доставка власними силами необхідна, слід оптимізувати маршрути перевезення (максимально завантажувати машини, планувати рейси з урахуванням зворотного завантаження, щоб машини не їздили порожніми). Це зменшить витрати пального на тонну продукції. Також можна переглянути систему знижок: наприклад, пропонувати клієнтам знижку за самовивіз великої партії – тоді підприємство економить на транспортуванні.

Управління собівартістю. Необхідно детально аналізувати структуру собівартості та шукати резерви. Можливо, варто переглянути постачальників вибухових матеріалів або запчастин – знайти дешевших або домовитися про оптові знижки. Контролювати витрати на ремонт: впровадити превентивне обслуговування техніки, щоб уникати дорогих аварійних простоїв. Також оптимізувати використання вибухових речовин – точно розраховувати необхідні обсяги для вилучення породи, щоб не було перевитрати.

Фінансові витрати і запаси. Якщо підприємство має кредити, варто рефінансувати їх під нижчі відсотки (за можливості) або швидше погашати, щоб зменшити витрати на відсотки. Управління запасами матеріалів (паливо, запчастини) теж впливає на витрати – надмірні запаси «заморожують» кошти і можуть псуватися, а недостатні призводять до простоїв. Треба підтримувати оптимальний рівень запасів, використовуючи сучасні методи (наприклад, система Just-in-Time для поставок, якщо це реально).

Залучення інвестицій та підтримки. Для кар'єру можливе оновлення обладнання (екскаваторів, дробильних установок) на нові, енергоефективніші моделі – це потребує капіталовкладень. Підприємству слід шукати програми

підтримки (наприклад, компенсації від держави чи донорів за оновлення виробництва, гранти на відновлення бізнесу в рамках післявоєнної відбудови). Такі інвестиції в короткостроковій перспективі збільшать витрати, але швидко окупляться за рахунок економії пального й ремонту та підвищення продуктивності.

Отже, ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» у 2021–2023 роках пройшло через різку зміну ринкових умов. Доходи підприємства повністю формуються від продажу граніту, тому спад будівництва в 2022 році призвів до відповідного спаду виручки. Структура витрат характеризується домінуванням виробничих витрат (собівартість), на які найбільше впливають ціни на паливо, енергію та сировину. У воєнний період частка постійних витрат (адміністративних) зростає через недозавантаження виробництва, що погіршило фінансовий результат. 2023 року підприємство частково відновило діяльність, і структура витрат повернулася ближче до довоєнної, хоча витрати залишаються високими через інфляцію та логістичні виклики. Основні фактори, що впливають на фінрезультат – це собівартість видобутку (яка залежить від цін на ресурси і обсягів виробництва) та адміністративно-постійні витрати (які потрібно покривати незалежно від обсягів діяльності). Для підвищення рентабельності підприємству слід надалі оптимізувати витрати за наведеними напрямками, що допоможе знизити собівартість і зміцнити фінансові результати в умовах поступового відновлення ринку будівництва.

2.2. Оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища у контексті конкурентоспроможності підприємства

Дослідження зовнішнього середовища є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» (ПП «НГК») в умовах динамічного ринку. Вивчення зовнішніх факторів дає змогу підприємству не лише адаптуватися до змін, а й виявляти нові можливості, формувати ефективні управлінські рішення, покращувати стратегічне

планування та впроваджувати інновації. Аналіз макроекономічних умов, зокрема економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів, дозволяє оцінити загальні тенденції у будівельній галузі, ідентифікувати потенційні ризики та оцінити конкурентне середовище. В результаті підприємство отримує змогу ефективніше реагувати на ринкові виклики, підвищувати стійкість до змін і виявляти перспективні напрями розвитку.

Для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ПП «НГК», доцільно застосувати PEST-аналіз (Додаток А). Кожен із факторів було оцінено за трьома рівнями впливу: 1 – незначний вплив, 2 – помірний вплив на обсяги продажів і прибуток, 3 – значний вплив, що зумовлює суттєві зміни у фінансових показниках підприємства.

Згідно з проведеним аналізом, політичні фактори мають найбільш вагомий вплив на діяльність ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр». Насамперед це пов'язано з військовими діями, які створюють значні ризики для бізнесу, спричиняючи нестабільність ринку, порушення логістичних ланцюгів та непередбачувані зміни у попиті. Додатковими викликами є бюрократичні процедури та рівень корупції в країні, що можуть ускладнювати операційну діяльність підприємства, зокрема отримання дозволів, проходження регуляторних процедур і здійснення зовнішньоекономічних операцій. Сукупний вплив цих факторів підвищує операційні витрати та обмежує можливості для розширення виробництва та розвитку.

В умовах таких викликів підприємству необхідно розробляти адаптивні стратегії, спрямовані на мінімізацію ризиків та забезпечення стабільності роботи. Це включає оптимізацію логістичних процесів, пошук нових партнерів, розширення ринків збуту та використання гнучких управлінських рішень.

Військові дії мають суттєвий вплив на підприємства добувної галузі, змінюючи умови їх функціонування залежно від економічної ситуації, доступності сировини та реакції споживачів. Для забезпечення стійкості ПП «НГК» важливо бути готовим швидко адаптуватися до змін у зовнішньому

середовищі, впроваджувати антикризові заходи та шукати нові можливості для розвитку, оптимізації витрат і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Оскільки зовнішні фактори не підлягають безпосередньому контролю з боку керівництва ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр», важливо впроваджувати ефективну систему моніторингу та аналізу макроекономічних показників. Особливу увагу слід приділяти державній політиці та рішенням Національного банку України, оскільки вони безпосередньо впливають на економічну ситуацію та умови ведення бізнесу. Визначення можливих сценаріїв розвитку та розробка адаптивних стратегій стануть важливими інструментами для забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах невизначеності.

Крім того, підприємство має активно працювати над диверсифікацією своїх постачальників сировини та розширенням ринків збуту. Це може передбачати не лише пошук нових партнерів на внутрішньому ринку, а й розгляд можливостей виходу на міжнародні ринки, що сприятиме зниженню залежності від нестабільних факторів локальної економіки.

Важливим елементом управління ризиками є розробка чітких антикризових планів, які дозволять швидко реагувати на несприятливі обставини та мінімізувати їхній вплив на діяльність підприємства. До таких заходів можуть належати скорочення невиправданих витрат, оптимізація виробничих процесів та впровадження нових стратегій збуту, які дозволять утримувати конкурентні позиції навіть у складних ринкових умовах.

Застосування цих підходів дасть змогу ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» підвищити свою стійкість до зовнішніх викликів, зберегти конкурентоспроможність та забезпечити довгостроковий розвиток, навіть за умов нестабільності економічного середовища.

Вплив економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр»

Економічні фактори, зокрема рівень інфляції, валютні коливання, витрати на енергоресурси, транспорт, сировину та оренду, мають значний вплив на операційну діяльність та фінансову стабільність ПП «НГК». Коливання цін на

пальне та електроенергію безпосередньо впливають на собівартість видобутку та транспортування гранітної продукції, що може знижувати конкурентоспроможність підприємства. Регулярний моніторинг макроекономічних показників та адаптація до змін у ринкових умовах є необхідними для ефективного управління витратами та підтримання прибутковості.

Соціальні фактори також відіграють важливу роль у формуванні конкурентних позицій підприємства. Споживачі будівельних матеріалів все більше орієнтуються на якість продукції, екологічні стандарти та рівень сервісу. Для ПП «НГК» важливо не лише підтримувати високий рівень якості щебеневої продукції, але й забезпечувати відповідність виробничих процесів екологічним та трудовим стандартам. Дотримання вимог безпеки на виробництві, соціальна відповідальність та відкритість до споживачів сприятимуть зміцненню довіри до компанії та її репутації на ринку.

Технологічні фактори суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства у видобувній галузі. Впровадження сучасного обладнання для видобутку та переробки граніту дозволяє знижувати виробничі витрати, підвищувати продуктивність та покращувати якість продукції. Використання автоматизованих систем управління виробництвом, модернізація техніки та впровадження енергоефективних рішень сприяють оптимізації операційних процесів і дозволяють підприємству ефективніше конкурувати на ринку. Інноваційний розвиток також відкриває можливості для розширення асортименту продукції та виходу на нові ринки збуту.

Таким чином, аналіз економічних, соціальних та технологічних факторів є критично важливим для ПП «НГК». Розуміння та адаптація до змін у цих сферах дозволяє підприємству підвищувати свою стійкість, покращувати ефективність виробничих процесів і підтримувати конкурентні переваги в умовах динамічного ринку.

Розглянемо конкурентне середовище ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр», яке включає аналогічні підприємства у Київській області та інших

регіонах України, що займаються видобутком та реалізацією гранітної продукції. Для детального аналізу використаємо модель «п'яти сил» Майкла Портера, яка дозволить оцінити ключові фактори конкурентного впливу, визначити можливості та загрози, з якими стикається підприємство у цій галузі.

Оцінка впливу основних конкурентних сил на діяльність ПП «НГК» за методологією М. Портера представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Оцінка конкурентного середовища ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» за моделлю п'яти сил М. Портера

Параметр	Рівень впливу	Опис	Рекомендовані заходи
Альтернативні продукти за критерієм «ціна-якість»	Середній	На ринку представлені замінники гранітної продукції, що можуть впливати на вибір споживачів. Важливо контролювати співвідношення ціни та якості власної продукції, щоб залишатися конкурентоспроможними.	Покращення якості продукції, оптимізація цінової політики, підвищення доданої цінності товару.
Конкуренція серед існуючих гравців ринку	Високий	Ринок характеризується високою конкуренцією між підприємствами, що працюють у сфері видобутку та реалізації гранітної продукції. Необхідно впроваджувати ефективні маркетингові стратегії для збереження позицій.	Розробка унікальних торгових пропозицій, покращення рівня сервісу, активне просування продукції та рекламні кампанії.
Ймовірність появи нових конкурентів	Низький	Вхід на ринок нових компаній ускладнений високими бар'єрами, такими як значні капіталовкладення, необхідність отримання дозволів і ліцензій.	Закріплення лідерських позицій на ринку, моніторинг потенційних нових гравців, створення додаткових конкурентних переваг.
Рівень впливу споживачів на ринок	Високий	Клієнти мають широкий вибір постачальників, що посилює їхню ринкову владу та вимагає високого рівня адаптації до їхніх запитів.	Підвищення стандартів обслуговування, персоналізація пропозицій, розширення асортименту продукції відповідно до потреб ринку.
Залежність від постачальників та ризики нестабільності поставок	Високий	Дефіцит або перебої у постачанні сировини можуть суттєво вплинути на стабільність діяльності підприємства, підвищуючи ризики виробничих затримок.	Диверсифікація джерел постачання, укладання довгострокових контрактів із надійними партнерами, формування резервних запасів.

Джерело: складено за даними підприємства

Особливу увагу варто приділити аналізу рівня конкуренції в галузі, загрози з боку нових учасників ринку, сили постачальників та покупців, а також ризику появи товарів-замінників.

Наявність альтернативних постачальників будівельних матеріалів може спричинити зміну попиту, що змушує підприємство концентруватися на підвищенні конкурентоспроможності своєї продукції.

Висока конкуренція на ринку вимагає від ПП «НГК» активних заходів для утримання та покращення ринкових позицій, зокрема через оптимізацію витрат, вдосконалення логістичних процесів, покращення якості продукції та розширення асортименту.

Низький ризик появи нових конкурентів дає підприємству можливість зосередитися на власному розвитку, однак важливо постійно відстежувати ринкові тенденції та можливі зміни конкурентного середовища.

Оскільки споживачі мають значний вплив на ринок, ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» необхідно активно адаптувати свою продукцію та сервіс відповідно до їхніх очікувань і запитів.

Висока залежність від постачальників підкреслює важливість стратегічного підходу до управління ланцюгами постачання, що дозволить мінімізувати ризики перебоїв у постачанні сировини та стабілізувати виробничі процеси.

Таким чином, підприємство має приділити особливу увагу покращенню якості продукції, зміцненню партнерських відносин із постачальниками, гнучкому реагуванню на зміну споживчих уподобань та розробці ефективних стратегій для підтримки та посилення конкурентних переваг.

Для комплексної оцінки поточного стану та перспектив розвитку підприємства доцільно провести SWOT-аналіз. Він дозволить визначити сильні та слабкі сторони ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр», а також виявити зовнішні загрози та можливості. Результати SWOT-аналізу підприємства наведено в таблиці 2.4.

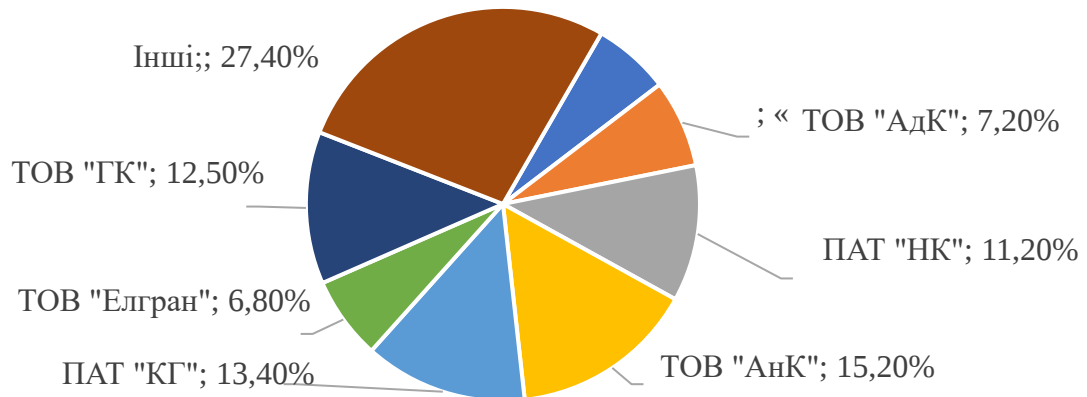
Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» (ПП «НГК»)

Фактори	Позитивні	Негативні
Внутрішні фактори	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	– Висока якість гранітної продукції, що відповідає стандартам будівельної галузі. – Значний досвід роботи та налагоджені виробничі процеси. – Вигідне географічне розташування, що забезпечує зручну логістику для основних споживачів. – Наявність сучасного обладнання та механізованих виробничих потужностей. – Довіра з боку постійних клієнтів та стабільна база споживачів.	– Висока залежність від вартості пального та енергоресурсів. – Обмежена диверсифікація продукції, вузька спеціалізація. – Високі витрати на видобуток та транспортування продукції. – Залежність від постачальників вибухових матеріалів, технічного обладнання та запасних частин. – Недостатня присутність на міжнародних ринках.
Зовнішні фактори	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	– Зростання попиту на гранітну продукцію у зв'язку з відновленням інфраструктури України. – Розширення ринків збуту та вихід на міжнародний рівень. – Впровадження енергоефективних та екологічних технологій у виробництві. – Залучення інвестицій та грантових програм на модернізацію виробництва. – Розширення асортименту продукції (нові види фракцій щебеню, бутового каменю тощо).	– Висока конкуренція з боку інших кар'єрів та виробників альтернативних матеріалів. – Нестабільність економічної ситуації та зростання витрат на сировину, логістику та обладнання. – Залежність від змін у законодавстві та екологічних обмежень. – Ризики зниження купівельної спроможності споживачів унаслідок економічних криз. – Потенційні перебої у постачанні матеріалів та комплектуючих через геополітичні фактори.

Джерело: складено за даними підприємства

ПП «НГК» має значний потенціал для розвитку завдяки високій якості продукції, надійній клієнтській базі та можливостям розширення ринків збуту. Однак підприємство стикається з низкою викликів, серед яких залежність від енергоресурсів, конкуренція та економічна нестабільність. Для збереження конкурентних переваг необхідно працювати над оптимізацією витрат, впровадженням інноваційних технологій та диверсифікацією продукції.



Пояснення до діаграми:

ПП «НГК»	ПП «НГК»
ТОВ «Адабашський кар'єр»	ТОВ «АдК»
ПАТ «Новоукраїнський кар'єр»	ПАТ «НК»
ТОВ «Андріївський кар'єр»	ТОВ «АнК»
ПАТ Капустянський граніт	ПАТ «КГ»
ТОВ «Елгран»	ТОВ «Елгран»
ТОВ «Горихівський кар'єр»	ТОВ «ГК»

Рисунок 2.4. Частка ринку ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» та його основних конкурентів, станом на 01.01.2025 року

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

За даними діаграми, ПП «НГК» займає 6,3% ринку серед підприємств, що працюють у сфері видобутку граніту та будівельних матеріалів. Це свідчить про його відносно невелику частку в загальному ринковому розподілі, хоча підприємство є помітним гравцем у галузі.

Серед основних конкурентів на ринку найбільші частки належать:

ТОВ «Андріївський кар'єр» – 15,2%

ПАТ «Капустянський граніт» – 13,4%

ТОВ «Горихівський кар'єр» – 12,5%

ПАТ «Новоукраїнський кар'єр» – 11,2%

Ці підприємства мають значно більший вплив на ринок і можуть диктувати умови конкуренції, особливо щодо ціноутворення та дистрибуції продукції.

ПП «НГК» також поступається ТОВ «Адабашський кар'єр» (7,2%) та ТОВ «Елгран» (6,8%), хоча їхня частка не набагато більша.

Значну частку ринку займають інші підприємства (27,4%), що свідчить про велику кількість дрібних та середніх конкурентів, які розподіляють між собою значну частину ринку.

Позиція на ринку. ПП «НГК» займає середню позицію серед виробників гранітної продукції. Хоча його частка не є домінуючою, підприємство має потенціал для розширення.

Конкуренція. Основна боротьба відбувається між підприємствами, які мають подвійну або навіть потрійну перевагу у частці ринку. Це означає, що ПП «НГК» має активно працювати над покращенням конкурентоспроможності. При цьому стратегіями розвитку для підприємства стають:

- Розширення ринків збуту – вихід на нові регіони або розвиток міжнародних поставок.
- Поліпшення якості продукції – впровадження новітніх технологій та сертифікація відповідно до міжнародних стандартів.
- Зниження собівартості виробництва – оптимізація логістики, впровадження енергоефективних рішень.
- Маркетинг та брендинг – посилення рекламної діяльності та формування лояльності серед клієнтів.

Таким чином, ПП «НГК» має можливість покращити свої ринкові позиції шляхом активної роботи над конкурентними перевагами та розширенням впливу у галузі.

Для аналізу ринкової позиції використовуємо індекс ринкової концентрації (Херфіндаля-Хіршмана):

$$I_{HH} = \sum_{i=1}^n (P_i^B)^2 \quad (2.1)$$

де, I_{HH} – індекс Херфіндаля ($0 < I_x < 10000$);
 P_v^i – частка i -ої організації в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

$$I_{HH} = I(6,3^2 + 7,2^2 + 11,2^2 + 15,4^2 + 13,4^2 + 6,8^2 + 12,3^2 + 25,4^2) = 1376,18.$$

Таким чином, значення ІНН 1376,8 вказує на те, що на ринку діє кілька потужних гравців, проте рівень конкуренції залишається помірним. Це створює як можливості, так і виклики для ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр»: з одного боку, компанія може розширювати свою клієнтську базу та розвивати бізнес, а з іншого – необхідно впроваджувати активні конкурентні стратегії для утримання позицій на ринку.

Для глибшого аналізу внутрішніх сильних сторін, оцінки привабливості ринку та визначення проблемних аспектів діяльності ПП «НГК» доцільно застосувати модель GE/McKinsey. Ця методика дозволяє оцінити стратегічні конкурентні переваги підприємства, визначити рівень перспективності галузі та позицію компанії у конкурентному середовищі. Результати розрахунків, необхідні для побудови матриці, наведені в таблиці 2.5. Оцінювання факторів конкурентної позиції підприємства здійснювали спеціалісти відділу маркетингу.

Таблиця 2.5

Аналіз стратегічної конкурентної позиції ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр»

Ключові переваги (вісь X)	max бал	Оцінка	Показники ринкової привабливості (вісь Y)	max бал	Оцінка
Налагоджені партнерські відносини	20	15	Рівень попиту на продукцію	15	12
Оперативність та гнучкість у прийнятті рішень	15	10	Платоспроможність основних клієнтів	20	15
Глибоке знання ринку та його динаміки	15	10	Роль інформаційних технологій у галузі	15	10
Якість обслуговування клієнтів	10	7	Темпи розвитку ринку	20	15
Конкурентоспроможна цінова політика	20	10	Середній рівень рентабельності у галузі	20	16
Ефективна логістична система	20	15	Інтенсивність конкурентної боротьби	10	8
Загальна оцінка, балів	100	67	Загальна оцінка, балів	100	76

Джерело: складено за даними підприємства

Результати оцінки свідчать, що рівень конкурентних переваг ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» становить 67 балів, тоді як привабливість ринку оцінена у 76 балів. Це вказує на середній рівень конкурентоспроможності компанії в умовах високої перспективності галузі. Відповідно до обраної методики аналізу, підприємство потрапляє в сектор №2 «Переможець / вибіркоче інвестування у розвиток», що свідчить про потенціал для зростання та розширення бізнесу (рис. 2.5).

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

Відносна перевага на ринку(рівень конкурентоспроможності)

Рисунок 2.5 - Матриця «Привабливість галузі / Конкурентна позиція» для ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр»

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

Матриця позиціонування демонструє, що, попри високий рівень привабливості ринку, підприємство поки не входить до числа лідерів через середню конкурентну позицію. У зв'язку з цим доцільним кроком для ПП «НГК» є розробка стратегії вибіркового інвестування у найбільш перспективні напрями діяльності. Це сприятиме зміцненню ключових переваг компанії, підвищенню її ринкової позиції та мінімізації впливу слабких сторін на подальший розвиток.

Для оцінки конкурентних переваг ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» у порівнянні з основними гравцями ринку застосовано методику ключових факторів успіху (КФУ). В рамках дослідження було проведено опитування

споживачів через соціальні мережі, що дозволило отримати актуальні та достовірні дані про їхнє сприйняття компанії. Опитування відбулося у вересні 2024 року, а загальна кількість респондентів склала 120 осіб.

Аналіз здійснювався за такими критеріями: асортимент продукції, рівень цін, технологічні інновації, якість сервісу, кваліфікація персоналу, а також маркетингова активність і реклама.

Результати порівняння конкурентних переваг ПП «НГК» з іншими учасниками ринку представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентних переваг ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» і його основних конкурентів

Показники конкурентоспроможності	Вага фактору	ПП «НГК»		ПАТ «Новоукраїнський кар'єр»		ТОВ «Елгран»		ТОВ «Адабашський кар'єр»	
		P_{ai}	K_{bi}	P_{ai}	K_{bi}	P_{ai}	K_{bi}	P_{ai}	K_{bi}
1. Рівень цін	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8	3	0,6
2. Якість обслуговування	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6	4	0,6
3. Асортимент продукції	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8	4	0,8
4. Інноваційність	0,1	3	0,3	4	0,4	5	0,5	3	0,3
5. Кваліфікація персоналу	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
6. Маркетинг і реклама	0,25	2	0,5	4	1	4	1	3	0,75
Всього	1	22	3,55	27	4,55	25	4,1	21	3,45
Примітка: P_{ai} - оцінка фактору, бали; K_{bi} - зважена оцінка									

Джерело: складено на основі даних підприємства

Зважений рейтинг конкурентоспроможності підприємства становить 3,55 бали, що відповідає третій позиції серед чотирьох аналізованих конкурентів, випереджаючи ТОВ «Адабашський кар'єр». Це свідчить про необхідність подальшого розвитку ключових напрямів, які впливають на конкурентні позиції підприємства.

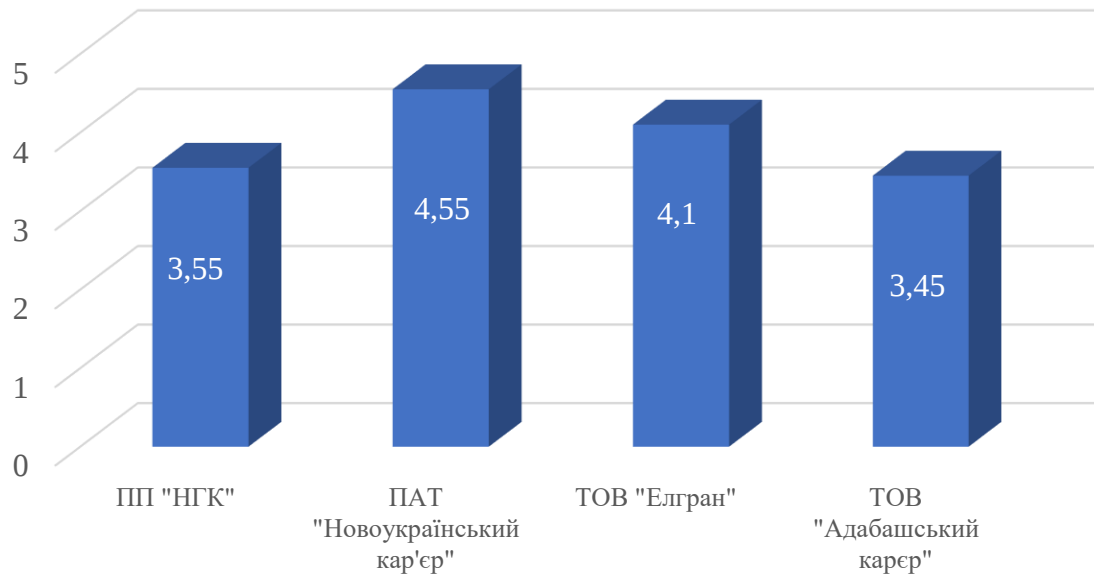


Рисунок 2.6 Оцінка конкурентоспроможності ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» та його основних конкурентів

Джерело: складено автором на основі інформації табл. 2.6

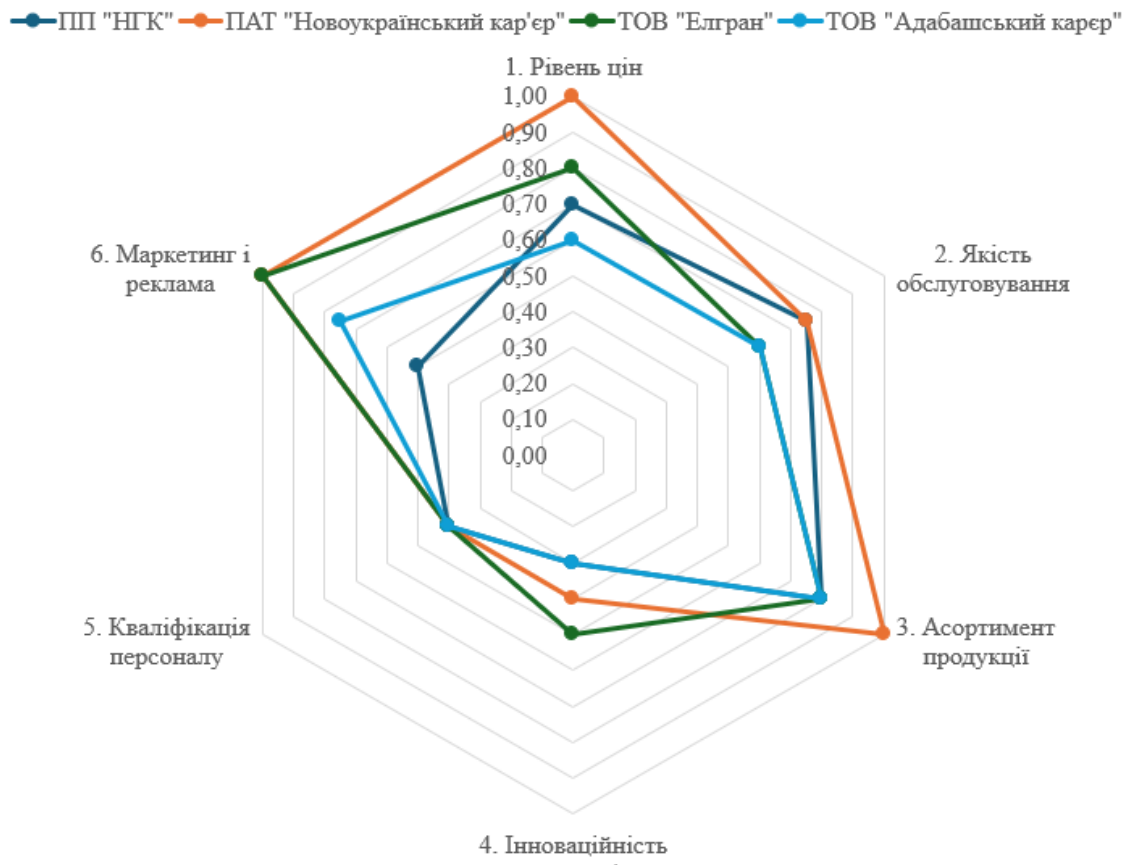


Рисунок 2.7 - Багатокутник конкурентоспроможності ПП «НГК» і його основних конкурентів

Джерело: складено на основі даних табл.2.6

За підсумками оцінки ключових факторів, що впливають на конкурентні позиції ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» у порівнянні з основними конкурентами, можна зробити такі висновки:

Цінова політика є конкурентною перевагою для ПП «НГК» та ПАТ «Новоукраїнський кар'єр», що робить їх продукцію привабливою для споживачів. Водночас ТОВ «Адабашський кар'єр» має менш конкурентоспроможний рівень цін, що є його слабкою стороною.

Рівень обслуговування клієнтів залишається сильним аспектом ПП «НГК» та ТОВ «Елгран», тоді як ТОВ «Адабашський кар'єр» демонструє нижчі показники в цьому напрямку.

Інноваційність технологій є сферою для вдосконалення для ПП «НГК», оскільки підприємство поки що не демонструє значних інноваційних досягнень, на відміну від ТОВ «Елгран» та ПАТ «Новоукраїнський кар'єр», які активно впроваджують технологічні новинки.

Асортимент продукції є конкурентною перевагою як ПП «НГК», так і ПАТ «Новоукраїнський кар'єр», що забезпечує їм ширший вибір для споживачів.

Кваліфікація персоналу отримала позитивні оцінки в ПП «НГК», ПАТ «Новоукраїнський кар'єр» та ТОВ «Елгран», що сприяє ефективності роботи та високій якості продукції.

Маркетинг та реклама добре розвинені в ПАТ «Новоукраїнський кар'єр» та ТОВ «Елгран», тоді як ПП «НГК» поки що недостатньо активно використовує ці інструменти для просування продукції.

Аналіз конкурентоспроможності показав, що ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» має низку важливих переваг, таких як вигідна цінова політика та широкий асортимент продукції, що підвищує його привабливість для клієнтів. Проте, водночас було виявлено і слабкі місця, зокрема низьку активність у сфері маркетингу та недостатню увагу до впровадження інноваційних технологій.

Для зміцнення конкурентних позицій підприємству слід активізувати маркетингову діяльність, вдосконалювати рекламу та розвивати інноваційний

потенціал. Це дозволить не лише утримати поточні ринкові позиції, а й посилити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Висновок по розділу 2

У другому розділі було проведено комплексний аналіз діяльності ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр», оцінено конкурентне середовище та визначено ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз кадрового забезпечення підприємства показав нестабільну динаміку чисельності персоналу, що може свідчити про адаптацію до змін у виробничих процесах та ринковому середовищі. Разом із тим, підприємство має достатній кадровий потенціал для подальшого розвитку, хоча потребує вдосконалення системи управління людськими ресурсами.

Фінансово-економічний аналіз продемонстрував волатильність доходів та витрат, спричинену змінами у ринковій кон'юнктурі. У 2022 році спостерігалось значне зниження виручки через кризові явища, проте у 2023 році підприємство частково відновило позиції. Разом із тим, зростання витрат на енергоносії, транспорт та сировину суттєво впливає на рентабельність. Висока залежність від зовнішніх економічних факторів вимагає впровадження заходів щодо оптимізації витрат і підвищення ефективності операційної діяльності.

SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони підприємства, серед яких вигідна цінова політика, широкий асортимент продукції та стабільні партнерські відносини. Разом із тим, було виявлено ряд слабких місць, зокрема низький рівень маркетингової активності, обмежена технологічна модернізація та значна залежність від постачальників.

Конкурентний аналіз із використанням моделі п'яти сил М. Портера показав, що ринок має високу інтенсивність конкуренції, а вплив споживачів і постачальників є визначальними факторами для подальшого розвитку. Підприємство займає середню позицію серед основних конкурентів,

випереджаючи деяких гравців, але поступаючись ринковим лідерам за рядом критеріїв.

Застосування методики GE/McKinsey засвідчило, що ПП «НГК» знаходиться у секторі «Переможець/вибіркове інвестування у розвиток», що означає необхідність активного залучення інвестицій у найбільш перспективні напрями бізнесу.

За результатами оцінки конкурентних факторів було встановлено, що підприємству необхідно розвивати маркетингову діяльність, впроваджувати інновації у виробництві та працювати над підвищенням технологічної ефективності. Це дозволить не лише закріпити позиції на ринку, а й посилити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «НОВОУКРАЇНСЬКИЙ ГРАНІТНИЙ КАР'ЄР» ТА ІНСТРУМЕНТИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

3.1. Шляхи вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПП «НГК»

Для підвищення конкурентоспроможності ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» необхідно впровадити організаційні заходи, спрямовані на покращення системи управління підприємством. Оптимізація внутрішніх процесів, стратегічне планування та впровадження сучасних методів управління дозволять підприємству зміцнити свої ринкові позиції, підвищити ефективність роботи та забезпечити довгостроковий розвиток.

1. Оптимізація організаційної структури

Оскільки ПП «НГК» є відносно невеликим підприємством (менше 50 працівників), його організаційна структура повинна залишатися компактною, ефективною та гнучкою. Основна мета оптимізації – забезпечення чіткого розподілу функцій між працівниками, підвищення оперативності ухвалення рішень та зниження зайвих управлінських витрат.

Основні заходи щодо оптимізації організаційної структури

1) Об'єднання функцій для зменшення адміністративного навантаження

Оскільки підприємство невелике, немає потреби у створенні окремих відділів для кожної функції. Замість цього можна об'єднати кілька функцій в межах однієї посади або групи працівників.

Фінансовий та адміністративний облік можна поєднати в рамках одного спеціаліста (бухгалтер-адміністратор).

Маркетингові та збутові функції доцільно поєднати в одному фахівцеві, який відповідатиме за просування продукції, роботу з клієнтами та залучення нових партнерів.

Кадровий облік може виконувати той самий бухгалтер-адміністратор, що веде фінансову документацію, оскільки обсяги робіт у цій сфері відносно невеликі.

2) Впровадження системи наскрізної відповідальності

Щоб підвищити ефективність управління та мінімізувати бюрократичні затримки, варто зменшити кількість управлінських рівнів і забезпечити чіткий розподіл обов'язків між керівництвом і виконавцями.

Директор підприємства має залишатися головною особою, що координує стратегічне управління та приймає ключові рішення.

Майстер виробництва (або керівник виробничої ділянки) відповідає за організацію процесів видобутку та обробки граніту.

Фахівець із продажів та маркетингу займається реалізацією продукції, пошуком нових клієнтів та взаємодією із замовниками.

Головний бухгалтер (який також може виконувати адміністративні функції) забезпечує контроль фінансів, податковий облік та документообіг.

3) Використання гнучких управлінських механізмів

Замість формального розширення штату підприємству слід впровадити гнучкі управлінські рішення, які допоможуть оптимізувати роботу без збільшення адміністративних витрат.

Аутсорсинг – для виконання вузькоспеціалізованих завдань (наприклад, юридичні питання, аудит, розробка рекламних кампаній) доцільно залучати зовнішніх фахівців.

Автоматизація – використання програмних рішень для фінансового обліку, управління запасами та продажами дозволить зменшити потребу у великій кількості адміністративного персоналу.

Мультифункціональність персоналу – окремі працівники можуть виконувати суміжні завдання (наприклад, водій може виконувати функції комірника, а спеціаліст із маркетингу – функції менеджера з логістики).

4) Посилення координації між підрозділами

Навіть у невеликому підприємстві важливо забезпечити ефективну взаємодію між усіма напрямками роботи.

Регулярні оперативні наради між директором, майстром виробництва та відповідальними за продажі дозволять швидко реагувати на зміни ринку та внутрішні потреби підприємства.

Запровадження цифрових інструментів для координації (наприклад, спільних файлів або CRM-системи) допоможе покращити комунікацію між працівниками та уникнути дублювання функцій.

Налагодження зворотного зв'язку з клієнтами дозволить оперативно вносити зміни у стратегію продажів та маркетингу.

Оновлена структура ПП «НГК» передбачає мінімальну кількість управлінських рівнів із максимальною ефективністю розподілу обов'язків:

- Директор – стратегічне управління, контроль усіх напрямів діяльності.
- Головний бухгалтер-адміністратор – ведення фінансів, обліку, кадрової документації, адміністративна підтримка.
- Керівник виробництва (майстер) – контроль процесу видобутку та переробки, управління робітниками.
- Фахівець із продажів та маркетингу – реалізація продукції, пошук клієнтів, ведення переговорів, аналіз ринку.
- Робітники виробництва – безпосередньо займаються видобутком, обробкою та перевезенням продукції.

Оптимізація організаційної структури ПП «НГК» має бути спрямована на зменшення адміністративного навантаження, підвищення гнучкості управління та посилення координації між підрозділами. Поєднання функцій, використання аутсорсингу та автоматизація процесів дозволять підприємству підвищити ефективність роботи без необхідності розширення штату. Це дасть змогу швидко реагувати на ринкові виклики, зменшити витрати та посилити конкурентні позиції підприємства.

2. Використання цифрових технологій для ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр».

Цифрова технологія	Функціональне призначення	Переваги	Недоліки	Рекомендовані рішення для ПП «НГК»
CRM-система (Customer Relationship Management)	Управління взаємодією з клієнтами, облік продажів, ведення бази даних клієнтів	– Полегшує контроль за угодами та комунікацією з клієнтами – Автоматизує роботу з замовниками – Підвищує рівень сервісу	– Вимагає налаштування та навчання персоналу – Додаткові витрати на впровадження	Bitrix24, Zoho CRM (оптимальні для малого та середнього бізнесу)
ERP-система (Enterprise Resource Planning)	Інтеграція фінансів, складу, логістики та управління виробництвом	– Контроль витрат і фінансових операцій – Оптимізація складського обліку – Підвищення прозорості бізнес-процесів	– Висока вартість впровадження – Складність у налаштуванні для невеликого підприємства	BAS ERP (оптимальні для автоматизації бухгалтерського та складського обліку)
MES-система (Manufacturing Execution System)	Контроль виробничих процесів, управління завантаженням обладнання та використанням ресурсів	– Підвищує продуктивність – Мінімізує витрати сировини – Оптимізує виробничі процеси	– Вимагає додаткового обладнання (датчики, сенсори) – Висока вартість впровадження	BAS Управління виробництвом (спрощена версія MES для контролю витрат сировини та виробництва)
Система логістики та GPS-моніторинг	Оптимізація маршрутів транспортування, контроль використання пального	– Зниження витрат на логістику – Контроль ефективності роботи транспорту – Мінімізація ризиків затримок	– Необхідність впровадження GPS-обладнання – Додаткові щомісячні витрати на обслуговування	Wialon, GPS-Trace (зручні для малого бізнесу)
Хмарні сервіси для документообігу	Автоматизація документообігу, обмін файлами, ведення аналітики	– Скорочення паперової роботи – Швидкий доступ до даних – Легка інтеграція з іншими системами	– Потребує стабільного інтернет-з'єднання – Можливі ризики безпеки даних	Google Workspace, Microsoft 365 (хмарні сервіси для малих підприємств)

Сучасні цифрові технології дозволяють підвищити ефективність управління, автоматизувати бізнес-процеси та покращити конкурентні позиції підприємства. Для ПП «НГК» застосування цифрових рішень є важливим інструментом для оптимізації операційної діяльності, зниження витрат та покращення взаємодії з клієнтами.

Опис цифрових технологій для ПП «НГК»

Для оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» може впровадити сучасні цифрові технології, що дозволять покращити управління підприємством, мінімізувати витрати та підвищити ефективність роботи.

CRM-система допоможе покращити взаємодію з клієнтами, вести базу даних замовників та автоматизувати продажі. Це підвищить рівень сервісу та дозволить ефективніше працювати з клієнтами. Для невеликого підприємства оптимальним вибором є Bitrix24 або Zoho CRM.

ERP-система сприятиме інтеграції всіх бізнес-процесів, допоможе контролювати фінанси, складський облік і виробництво. Оскільки ПП «НГК» – невелике підприємство, варто використовувати 1С:Підприємство або BAS ERP, які адаптовані для малого бізнесу.

MES-система дозволяє контролювати виробничі процеси, зменшувати втрати сировини та підвищувати продуктивність. Для ПП «НГК» доцільно впровадити BAS Управління виробництвом, що забезпечить облік витрат та контроль завантаження виробництва.

GPS-моніторинг транспорту допоможе оптимізувати логістику, знизити витрати на перевезення та покращити контроль використання пального. Підприємству варто використовувати Wialon або GPS-Trace, що є доступними рішеннями для малого бізнесу.

Хмарні сервіси для документообігу (Google Workspace або Microsoft 365) дозволять підприємству перейти на цифрове зберігання документів, що скоротить паперову роботу, покращить доступ до файлів і спростить управління звітністю.

Впровадження цифрових технологій допоможе ПП «НГК» оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати та покращити взаємодію з клієнтами. Оскільки підприємство невелике, найкращими варіантами є Bitrix24 для CRM, BAS ERP для фінансового обліку, GPS-моніторинг транспорту та хмарні сервіси для документообігу. Це дозволить покращити ефективність управління, збільшити прибутковість і зміцнити конкурентні позиції підприємства.

3. Удосконалення маркетингової політики

Для підвищення конкурентоспроможності та ефективного розвитку ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» необхідно оптимізувати маркетингову політику підприємства. Це передбачає впровадження комплексних заходів, спрямованих на розширення ринків збуту, покращення взаємодії з клієнтами, активне використання цифрового маркетингу та підвищення ефективності цінової політики. У таблиці наведено основні напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства, практичні заходи для їх реалізації та очікувані результати.

Таблиця 3.2.

Оптимізація маркетингової політики ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр»

Напрямок оптимізації	Практичні заходи	Очікуваний результат
1	2	3
Впровадження маркетингової стратегії	– Розробка довгострокового маркетингового плану (1-3 роки). – Визначення цільових сегментів клієнтів і ринків збуту. – Встановлення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів.	– Систематизований підхід до маркетингу. – Раціональне використання ресурсів. – Підвищення ефективності просування продукції.
Оптимізація цінової політики	– Аналіз цін конкурентів та формування конкурентоспроможної вартості продукції. – Впровадження системи знижок для постійних клієнтів та великих замовників. – Розробка індивідуальних комерційних пропозицій для різних категорій клієнтів.	– Підвищення привабливості продукції. – Залучення нових клієнтів. – Збільшення повторних продажів.

продовження таблиці 3.2.

1	2	3
Використання цифрового маркетингу	– Оптимізація вебсайту, впровадження SEO-просування. – Використання таргетованої реклами в Google Ads, Facebook та LinkedIn. – Реєстрація на онлайн-бізнес-платформах (Prom.ua, Allbiz, OLX). – Відеопрезентації виробничих процесів та продукції.	– Підвищення впізнаваності бренду. – Збільшення залучення клієнтів через інтернет-просування. – Розширення географії продажів.
Розширення ринків збуту	– Аналіз нових ринків та пошук нових сегментів (будівельні компанії, підрядники з дорожнього будівництва тощо). – Участь у виставках, будівельних форумах та галузевих конференціях. – Підготовка до виходу на міжнародний ринок.	– Диверсифікація ринків збуту. – Збільшення кількості клієнтів. – Вихід на експорт.
Робота з постійними клієнтами та програми лояльності	– Запровадження накопичувальних знижок та бонусних програм для постійних партнерів. – Автоматизовані email/SMS-розсилки з акціями та пропозиціями. – Організація партнерських заходів, презентацій нових продуктів.	– Збільшення частки повторних замовлень. – Підвищення рівня довіри до підприємства. – Формування стабільної клієнтської бази.

Оптимізація маркетингової політики дозволить зміцнити конкурентні позиції ПП «НГК», збільшити впізнаваність бренду та розширити ринки збуту. Основні напрями покращення включають впровадження комплексної стратегії, цифровий маркетинг, розширення ринків та підвищення лояльності клієнтів. Реалізація цих заходів сприятиме стабільному зростанню продажів та фінансовій стійкості підприємства.

4. Поліпшення управління людськими ресурсами

Ефективне управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, оскільки продуктивність працівників, їхня мотивація та професійні навички безпосередньо впливають на якість продукції, рівень обслуговування та ефективність виробництва.

Для ПП «НГК», яке є відносно невеликим підприємством, важливо зосередитися на заходах, що дозволять оптимізувати кадровий потенціал, підвищити мотивацію працівників і знизити плинність кадрів (табл 3.3.).

Таблиця 3.3.

Заходи управління людськими ресурсами в рамках системи управління конкурентоспроможністю ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр»

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Розвиток та навчання персоналу	- Організація регулярних тренінгів з підвищення кваліфікації для робітників (безпека праці, нові технології обробки граніту). - Запровадження менторських програм, у межах яких досвідчені співробітники навчатимуть новачків. - Надання можливості проходити курси з підвищення кваліфікації (онлайн або офлайн).	- Підвищення професійного рівня працівників. - Зниження виробничого браку та покращення якості продукції. - Підвищення лояльності персоналу.
Мотивація та система оплати праці	- Впровадження системи преміювання за виконання ключових показників продуктивності. - Надання надбавок за вислугу років для зменшення плинності кадрів. - Запровадження індивідуальних бонусів за пропозиції щодо оптимізації виробничих процесів.	- Підвищення продуктивності праці. - Мотивація персоналу до більш якісної роботи. - Зниження рівня звільнень та втрат досвідчених кадрів.
Покращення умов праці та безпеки	- Оновлення та модернізація робочого обладнання для зменшення фізичного навантаження. - Запровадження комфортних умов відпочинку (зони відпочинку, душові, якісне спецхарчування). - Підвищення рівня безпеки праці через додаткове страхування працівників та постійний контроль дотримання норм.	- Покращення здоров'я та самопочуття працівників. - Зниження рівня травматизму на виробництві. - Формування позитивного іміджу роботодавця.
Кадрове планування та управління талантами	- Впровадження програм ротації кадрів, що дозволить персоналу освоювати нові спеціальності та розширювати функціональні можливості. - Розробка індивідуальних планів кар'єрного зростання для ключових співробітників. - Підбір кадрів через професійні навчальні заклади для формування стабільного кадрового резерву.	- Скорочення дефіциту кваліфікованих працівників. - Підвищення рівня професійної адаптації нових співробітників. - Зниження витрат на підготовку нових кадрів.
Корпоративна культура та лояльність персоналу	- Організація корпоративних заходів (спортивні змагання, святкування професійних досягнень). - Створення програми соціальної підтримки (матеріальна допомога у разі складних життєвих обставин). - Запровадження системи внутрішнього зворотного зв'язку, що дозволить персоналу висловлювати пропозиції щодо покращення роботи підприємства.	- Підвищення залученості працівників до розвитку підприємства. - Формування згуртованого та мотивованого колективу. - Покращення іміджу підприємства як привабливого роботодавця.

Впровадження системи ефективного управління людськими ресурсами дозволить ПП «НГК» підвищити рівень продуктивності працівників, знизити плинність кадрів і створити мотиваційну систему для персоналу. Основними заходами в цьому напрямку є навчання та розвиток персоналу шляхом організації тренінгів і менторських програм, що сприятиме підвищенню професійної кваліфікації працівників. Важливим аспектом є мотивація персоналу, яка може включати премії, бонуси та гнучку систему оплати, що стимулюватиме до продуктивної роботи.

Необхідним кроком також є покращення умов праці та підвищення рівня безпеки на робочих місцях, що дозволить зменшити ризики виробничого травматизму та підвищити комфортність роботи. Для забезпечення стабільності кадрового складу доцільно запровадити ефективне управління кадровим резервом через програми кар'єрного росту та співпрацю з навчальними закладами, що допоможе залучати молодих спеціалістів і забезпечувати безперервний розвиток підприємства.

Розвиток корпоративної культури та залучення працівників до стратегічного розвитку компанії сприятиме підвищенню рівня лояльності персоналу, зміцненню командної взаємодії та покращенню внутрішньої комунікації. У результаті реалізації цих заходів підприємство отримає високопродуктивний, кваліфікований та мотивований персонал, що позитивно вплине на ефективність виробничих процесів, підвищення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

6. Оптимізація логістики та зниження витрат

Ефективне управління логістичними процесами є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності ПП «НГК». Основною метою є оптимізація транспортних витрат, підвищення частки залізничних перевезень до 40% та покращення управління матеріальними потоками.

Заходи щодо оптимізації логістики та зниження витрат для ПП
«Новоукраїнський гранітний кар'єр»

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Збільшення частки залізничного транспорту	– Перегляд та коригування логістичних маршрутів, враховуючи економічну доцільність перевезень залізницею. – Укладання довгострокових контрактів із залізничними операторами, що дозволить отримати вигідні тарифи та стабільні умови постачання. – Оптимізація завантаження вагонів та планування відправлень для скорочення витрат і зменшення простоїв. – Розширення інфраструктури для навантаження на залізничний транспорт на території підприємства (створення додаткових під'їзних колій або укладання угод із сусідніми станціями).	– Збільшення частки залізничних перевезень до 40%. – Скорочення витрат на перевезення в порівнянні з автотранспортом. – Підвищення стабільності та безперебійності логістичних процесів.
Оптимізація використання автотранспорту	– Використання більш економічних маршрутів для автоперевезень. – Перехід на контрактні умови із транспортними компаніями для зниження вартості автопослуг. – Планування зворотного завантаження транспорту для мінімізації холостих пробігів.	– Зниження транспортних витрат. – Ефективніше використання ресурсів підприємства.
Автоматизація логістичних процесів	– Впровадження системи GPS-моніторингу транспорту для контролю маршрутів і оптимізації витрат на паливе. – Використання програмного забезпечення для планування та контролю логістичних операцій (TMS-системи).	– Зниження витрат через неефективну логістику. – Оптимізація часу доставки продукції.
Зниження витрат на зберігання та складування	– Впровадження системи управління складськими запасами для зменшення простоїв та перевитрат матеріалів. – Оптимізація площ складування, використання тимчасових перевантажувальних пунктів для скорочення витрат на зберігання.	– Скорочення витрат на утримання запасів. – Оптимізація обороту товарної продукції.
Оптимізація роботи з постачальниками та клієнтами	– Укладання угод про довгострокове співробітництво з ключовими партнерами, що дозволить отримати кращі тарифи на транспортування. – Використання гнучкої системи логістики, яка дозволяє швидко адаптуватися до змін у постачанні.	– Покращення умов співпраці з постачальниками та клієнтами. – Мінімізація логістичних ризиків.

Для досягнення цільового показника частки залізничних перевезень у 40% необхідно розширити інфраструктуру, укласти довгострокові контракти із залізничними операторами та оптимізувати вантажні операції. Крім цього, покращення управління автоперевезеннями, впровадження цифрових технологій для контролю логістики та оптимізація складування дозволять підприємству знизити витрати, покращити операційну ефективність і зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Підвищення конкурентоспроможності ПП «НГК» вимагає комплексного підходу до вдосконалення системи управління. Оптимізація організаційної структури, впровадження стратегічного управління, розвиток маркетингу, цифровізація процесів, підвищення ефективності персоналу та логістики – все це дозволить підприємству зміцнити свої ринкові позиції та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2 Визначення ефективності запропонованих заходів та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства

Підвищення конкурентоспроможності підприємства – це тривалий процес, який потребує комплексного підходу та систематичної роботи. Оцінити ефективність запропонованих заходів для ПП «НГК» можна буде лише з часом, оскільки їхній реальний вплив стане помітним після певного періоду. Швидкість досягнення очікуваних результатів залежить від оперативності та якості реалізації запланованих ініціатив. Чим ефективніше та швидше впроваджуватимуться зміни, тим швидше компанія зможе отримати позитивний ефект.

Наразі ситуація в Україні, спричинена воєнними діями, створює складнощі для прогнозування та оцінки можливого впливу запропонованих заходів у таких нестабільних умовах. Проте на основі наявних даних можна здійснити прогноз щодо ефективності реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності ПП «НГК».

Очікується, що впровадження запропонованих заходів сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції, що, своєю чергою, призведе до зростання прибутку. Це також допоможе посилити позиції підприємства на ринку, підвищити фінансову стійкість і зміцнити довіру з боку клієнтів. Як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі реалізація ініціатив дозволить підприємству адаптуватися до динамічних змін ринку, зберегти стабільність та забезпечити стійке зростання, навіть в умовах складної економічної ситуації.

Для прогнозування можливих результатів використано метод стандартного розподілу ймовірностей, що дозволяє оцінити різні сценарії розвитку подій та визначити ймовірність їх реалізації. Для цього застосовується відповідна формула:

$$ОП = \frac{O + 4 \times P + П}{6} \quad (3.1)$$

де, О - оптимістичний прогноз;
 Р - реалістичний прогноз;
 П - песимістичний прогноз.

Для прогнозування збільшення обсягів реалізації продукції на запланований період на ПП «НГК» було проведено опитування ключових спеціалістів планово-економічного відділу та бухгалтерії підприємства, за результатами якого отримано відповідні дані (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Обсяги додаткової виручки від реалізації продукції ПП «НГК» на 2025 рік

Показник	Експерт						
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й
Додаткова виручка, тис. грн.	650	700	800	900	1000	1100	1200

Джерело: розроблено автором на основі експертного опитування

Для оцінки достовірності та репрезентативності прогнозу необхідно визначити середнє квадратичне відхилення (σ), яке дозволяє оцінити ступінь розбіжності думок окремих експертів від середнього значення (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

Розбіжності в оцінці експертів

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

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

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

Коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів виглядатиме наступним чином:

$$W = \frac{a}{O_{\text{сер}}} \times 100\% = \frac{189,8}{907} \times 100\% = 20,9\% \quad (3.3)$$

Отже, оскільки значення W становить менше 33%, це свідчить про незначну варіативність думок експертів, що вказує на їхню узгодженість. Такий рівень однорідності оцінок дозволяє вважати отримані експертні дані достовірними та придатними для подальших розрахунків. Відповідно, за найбільш ймовірний прогнозований обсяг продажів приймається...900 тис.грн. (табл.3.7.)

Таблиця 3.7.

Обсяги додаткової виручки від реалізації продукції ПП «НГК» на 2025 рік
(оптимальний варіант)

Показник	Експерт						
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й
Додаткова виручка, тис. грн.	650	700	800	900	1000	1100	1200

Джерело: розроблено автором на основі експертного опитування

Згідно з оптимістичним прогнозом (О), обсяг реалізації очікується на рівні 1200 тис. грн, тоді як песимістичний сценарій (П) передбачає зниження цього показника до 650 тис. грн. Для визначення очікуваного значення обсягу збуту використаємо формулу (3.1):

$$ОП = \frac{О + 4 \times Р + П}{6} = \frac{1200 + 4 \times 900 + 650}{6} = 908 \text{ тис. грн.}$$

У результаті реалізації запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «НГК» очікується зростання чистого доходу підприємства на 908 тис. грн. Припускаючи, що рівень інших виплат з прибутку, додаткових доходів, а також результати інвестиційної та фінансової діяльності залишаться на рівні 2023 року, а інші операційні витрати зростуть на 266,7 тис. грн, проведемо розрахунок чистого фінансового результату підприємства відповідно до реалістичного прогнозу експертів у таблиці 3.8.

Згідно з розрахунками (табл. 3.8), прогнозується, що чистий прибуток ПП «НГК» у прогнозному періоді складе 232,5 тис. грн, що на 20,7 тис. грн або на 9,77% більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів діяльності підприємства. Така тенденція також матиме сприятливий вплив на показники рентабельності. Аналіз економічної ефективності підтвердив, що запропоновані заходи є фінансово виправданими та можуть бути успішно реалізовані на ПП «НГК».

Таблиця 3.8.

Оцінка очікуваного чистого фінансового результату ПП «НГК» після реалізації заходів підвищення конкурентоспроможності, тис. грн

Показник	2023 (факт)	Прогноз (рівень інфляції 9,7%)	Відхилення	
			Абсолютні (млн.грн)	Відносні (%)
Дохід від реалізації	14,96	16,44	1,49	9,94
Собівартість	11,18	12,27	1,09	9,75
Інші операційні доходи	0,03	0,03	0,00	9,56
Інші операційні витрати	3,55	3,90	0,35	9,82
Фінансовий результат до оподаткування	0,26	0,28	0,03	9,76
Податок на прибуток	0,05	0,05	0,00	9,68
Чистий прибуток	0,21	0,23	0,02	9,77
Рентабельність продаж, %	1,42	1,43	0,01	0,70
Рентабельність продукції, %	1,89	1,90	0,01	0,53

Аналіз прогнозних фінансових показників ПП «НГК» після реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності свідчить про позитивну динаміку зростання доходів і фінансових результатів підприємства.

Очікується, що дохід від реалізації продукції зросте на 1,49 млн грн, що становить 9,94% у порівнянні з 2023 роком. Це свідчить про збільшення обсягів продажу та ефективність реалізованих стратегій щодо розширення ринків збуту. Одночасно собівартість продукції зросте на 1,09 млн грн (9,75%), що є прогнозованим через вплив інфляційного фактору та можливе підвищення витрат на ресурси.

Прогнозується помірне зростання інших операційних витрат на 0,35 млн грн (9,82%), що може бути пов'язано з витратами на маркетингові заходи, оптимізацію логістики та впровадження цифрових технологій.

Чистий прибуток підприємства у прогнозному періоді складе 0,23 млн грн, що на 9,77% більше порівняно з 2023 роком. Збільшення прибутковості є наслідком оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності управління ресурсами.

Рентабельність продажу зростає на 0,01% до рівня 1,43%, а рентабельність продукції – до 1,90%, що вказує на поступове підвищення фінансової ефективності виробництва та збуту продукції.

Реалізація заходів підвищення конкурентоспроможності сприятиме збільшенню доходів і прибутковості ПП «НГК», а також дозволить підприємству адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Очікуване покращення рентабельності свідчить про ефективність стратегічних рішень щодо розвитку підприємства, оптимізації витрат та розширення ринків збуту.

Для оцінки ефективності впроваджених заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ПП «НГК», здійснимо порівняльний аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства до та після їх реалізації (табл. 3.9).

Таблиця 3.9.

Оцінка змін рівня конкурентоспроможності ПП «НГК» до та після
впровадження запропонованих заходів

Показники конкурентоспроможності	До впровадження заходів		Після впровадження заходів	
	P_{ai}	K_{bi}	P_{ai}	K_{bi}
1. Рівень цін	4	0,8	5	1
2. Якість обслуговування	5	0,75	5	0,75
3. Асортимент продукції	4	0,8	4	0,8
4. Інноваційність технологій	3	0,3	4	0,4
5. Мотивація персоналу	4	0,4	5	0,5
6. Маркетинг і реклама	2	0,5	4	1
Всього	22	3,55	27	4,45

Аналіз змін рівня конкурентоспроможності ПП «НГК» після впровадження запропонованих заходів

На основі даних таблиці можна відзначити позитивну динаміку підвищення рівня конкурентоспроможності ПП «НГК» після реалізації заходів. Загальний підсумковий показник конкурентоспроможності зріс із 3,55 до 4,45, що свідчить про ефективність запроваджених змін.

Значне покращення відбулося за такими ключовими напрямками:

Рівень цін підвищився з 4 (0,8) до 5 (1,0), що свідчить про покращення цінової конкурентоспроможності підприємства, ймовірно, за рахунок оптимізації логістики та витрат на виробництво.

Інноваційність технологій зростає з 3 (0,3) до 4 (0,4), що може бути результатом впровадження нових виробничих підходів та оновлення обладнання.

Мотивація персоналу покращилася з 4 (0,4) до 5 (0,5), що свідчить про підвищення ефективності управління людськими ресурсами та мотиваційних програм.

Маркетинг і реклама показали найбільший приріст – з 2 (0,5) до 4 (1,0), що підтверджує ефективність заходів із посилення маркетингової стратегії, розширення каналів збуту та активної роботи з клієнтами.

Водночас якість обслуговування та асортимент продукції залишилися на незмінному рівні, що може свідчити про стабільність цих показників або потребу в подальшому їх удосконаленні.

Результати аналізу узагальнимо на рисунку рис.3.1.

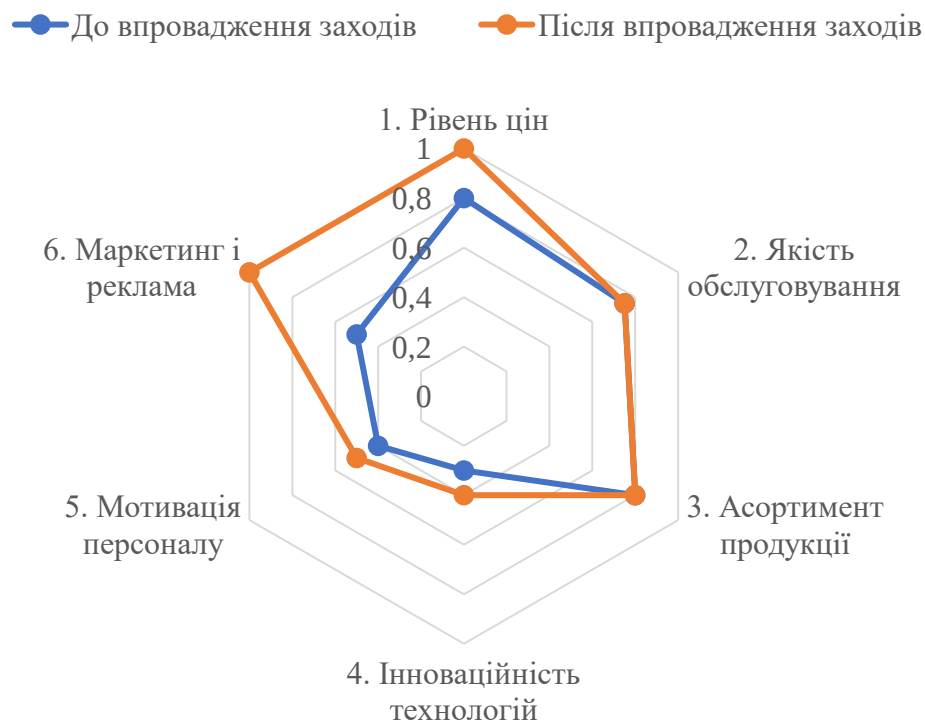


Рисунок 3.1 Багатокутник конкурентоспроможності, побудований для ПП «НГК» як результат реалізації запропонованих заходів

Джерело: складено автором на основі інформації табл. 3.9

Впроваджені заходи мали позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Найбільший ефект був досягнутий у сфері цінової політики, маркетингу, інноваційності технологій та мотивації персоналу. Це підтверджує ефективність реалізованої стратегії, а також необхідність подальшого вдосконалення окремих аспектів, зокрема розширення асортименту продукції та покращення рівня сервісу.

Таким чином, після впровадження запропонованих заходів загальний рівень конкурентоспроможності ПП «НГК» підвищився з 22 до 27, що свідчить про позитивні зміни у всіх ключових напрямках діяльності. Найбільший прогрес спостерігається у сфері цінової політики, впровадження інноваційних технологій, покращення кваліфікації персоналу та активізації маркетингової діяльності. Це підтверджує, що реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку та підвищенню його конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі було розглянуто напрями підвищення конкурентоспроможності ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» та оцінено ефективність запропонованих заходів. Аналіз показав, що стратегічне управління конкурентоспроможністю потребує комплексного підходу, який включає оптимізацію логістичних процесів, удосконалення маркетингової політики, впровадження цифрових технологій та покращення системи управління персоналом.

Одним із ключових напрямів оптимізації стало підвищення частки залізничних перевезень із 20-25% до 40%, що дозволить знизити транспортні витрати та підвищити ефективність логістики. Додатково було розглянуто можливість автоматизації управління поставаннями та впровадження програмного забезпечення для контролю логістичних операцій.

Також удосконалення маркетингової політики дозволило покращити позиції підприємства на ринку. Зокрема, акцент було зроблено на цифровий маркетинг, SEO-просування, розвиток рекламних кампаній та активізацію роботи з клієнтами. Це сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції, залученню нових споживачів та зміцненню бренду підприємства.

Важливим напрямом стало покращення управління людськими ресурсами, що включає мотивацію персоналу, підвищення кваліфікації працівників та оптимізацію організаційної структури. Запровадження ефективної системи кадрового планування дозволить підприємству зменшити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та створити сприятливе середовище для розвитку персоналу.

Оцінка впливу реалізації запропонованих заходів показала позитивні результати. Прогнозується зростання чистого доходу підприємства на 9,94%, що дозволить збільшити прибутковість компанії та покращити фінансову стабільність. Розрахунки підтвердили, що реалізація заходів забезпечить збільшення чистого прибутку на 9,77% порівняно з 2023 роком, а також зростання рентабельності продажів і продукції.

Оцінка змін конкурентоспроможності підприємства до та після реалізації заходів підтвердила ефективність запропонованої стратегії. Загальний рівень конкурентоспроможності ПП «НГК» підвищився з 3,55 до 4,45, що свідчить про позитивний ефект від оптимізаційних рішень. Особливо помітне зростання спостерігалось у сферах цінової політики, маркетингової діяльності, впровадження інновацій та покращення мотивації персоналу.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме посиленню ринкових позицій ПП «НГК», підвищенню прибутковості та стабільності компанії. Вдосконалення логістики, маркетингу, цифровізації та кадрового управління дозволить підприємству ефективно адаптуватися до змін у ринковому середовищі, підвищити продуктивність роботи та забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження було розглянуто теоретичні засади, проведено аналіз діяльності та конкурентного середовища, а також розроблено практичні заходи для підвищення конкурентоспроможності ПП «Новоукраїнський гранітний кар'єр» (ПП «НГК»).

У першому розділі було розглянуто сутність та основні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз наукових джерел показав, що конкурентоспроможність є багатофакторним поняттям, яке визначається як зовнішніми ринковими умовами, так і внутрішніми характеристиками діяльності підприємства.

Досліджено основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, які поділяються на зовнішні (економічні, політичні, соціальні, технологічні) та внутрішні (рівень управління, ефективність виробничих процесів, фінансова стабільність, маркетингова стратегія). Також було проаналізовано методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, серед яких найбільш ефективними для подальшого дослідження визначено SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, метод ключових факторів успіху та методи фінансово-економічного аналізу.

Другий розділ був присвячений діагностиці діяльності підприємства та його конкурентного середовища. У результаті аналізу фінансово-економічних показників було встановлено, що підприємство демонструє стабільне зростання доходів, але має певні проблеми з рентабельністю та ефективністю використання ресурсів.

SWOT-аналіз дозволив виявити ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні загрози та можливості. До сильних сторін було віднесено якісну продукцію, конкурентоспроможні ціни та наявність постійних клієнтів. Водночас серед слабких сторін визначено недостатню маркетингову активність, низький рівень цифровізації, неефективну логістику та недостатню інноваційну діяльність.

Конкурентний аналіз за моделлю М. Портера показав, що підприємство функціонує у середовищі високої конкуренції, де значний вплив мають цінова політика, якість продукції та рівень маркетингової активності. Також встановлено, що підприємство має потенціал до розширення ринків збуту та покращення конкурентних позицій через оптимізацію управлінських процесів.

У третьому розділі розглянуто напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства та оцінено можливий вплив запропонованих заходів. Основні напрями покращення включають:

Оптимізацію логістичних процесів – одним із ключових стратегічних завдань є збільшення частки залізничних перевезень із 20-25% до 40%. Це дозволить суттєво знизити витрати на транспортування, зробити логістику більш стабільною та передбачуваною.

Підвищення ефективності маркетингової політики – впровадження цифрового маркетингу, SEO-просування, активної реклами у соціальних мережах та оптимізації цінової політики дозволить збільшити охоплення цільової аудиторії, покращити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів.

Запровадження цифрових технологій – впровадження CRM-систем, ERP-рішень для фінансового управління, GPS-моніторингу транспорту та автоматизованих систем управління виробництвом сприятиме покращенню операційної ефективності, контролю витрат та оптимізації бізнес-процесів.

Оптимізація управління людськими ресурсами – запровадження мотиваційних програм, підвищення кваліфікації працівників, покращення умов праці та оптимізація організаційної структури сприятимуть підвищенню продуктивності персоналу та зниженню рівня плинності кадрів.

Оцінка впливу реалізованих заходів на конкурентоспроможність підприємства

Аналіз прогностичного фінансового результату показав, що після впровадження запропонованих заходів дохід підприємства може зрости на 9,94%, а чистий прибуток – на 9,77%. Очікується зростання рентабельності

продажів та продукції, що свідчить про покращення фінансової стійкості та ефективності діяльності компанії.

Оцінка змін рівня конкурентоспроможності підприємства до та після реалізації заходів підтвердила ефективність запропонованої стратегії. Загальний рівень конкурентоспроможності ПП «НГК» зріс із 3,55 до 4,45, що свідчить про суттєве покращення ключових показників діяльності. Найбільше зростання відбулося в напрямках цінової політики, маркетингової активності, інноваційності технологій та покращення мотивації персоналу.

Результати проведеного дослідження доводять, що запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «НГК» є обґрунтованими, економічно доцільними та ефективними. Їх реалізація дозволить підприємству зміцнити свої ринкові позиції, покращити фінансові показники, оптимізувати виробничі та логістичні процеси.

Важливим фактором довгострокового розвитку є активне впровадження цифрових технологій, вдосконалення маркетингової стратегії, підвищення ефективності управління персоналом та оптимізація бізнес-процесів.

Впровадження розроблених заходів дозволить ПП «НГК» не лише адаптуватися до змін у ринковому середовищі, а й посилити свої конкурентні переваги, що забезпечить стійке зростання, стабільний фінансовий розвиток і розширення ринкових можливостей навіть в умовах високої конкуренції та економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.
2. Акулюшина М.О., Зотова Л.Г., Швець В.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. С. 432–440.
3. Амоша О.І., Новікова О.Ф. «Конкурентоспроможність промислових підприємств: теорія, методологія, практика». Донецьк: ІЕП НАН України, 2018. 350 с.
4. Антонюк Л.Л. «Інноваційна стратегія розвитку підприємства: забезпечення конкурентоспроможності». Київ: КНЕУ, 2017. 280 с.
5. Артеменко Л. П., Піддубна А.С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут. 2015 №12 URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45626/41846>
6. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 42/2022 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
7. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». Ефективна економіка. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191>
8. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства» // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. С. 659–661.
9. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія Економіки. 2015. Вип. 1 (1). С. 116–118

- 10.Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків, 2021. 244 с.
- 11.Булах І.В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2007. Вип. 3(39). С. 24–31.
- 12.Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10-15.
- 13.Винзар Х., Бауманн С., Соболева А., Парк С.Х., Питт Д. Конкурентная производительность (КП) как новое явление: методы моделирования микро-, мезо- и макроуровней // *International Journal of Hospitality Management*. 2022. DOI: 10.1016/j.ijhm.2022.103252.
- 14.Виноградова О.В., Асан А.Ж., Чарна О.О. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія // Економіка, менеджмент, бізнес. 2021. №3. С. 5–10.
- 15.Вінніченко І. І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. Агросвіт. 2012. Вип. 8. С. 3–6.
- 16.Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 21. С. 251–254.
- 17.Гавриш О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>
- 18.Геєць В.М., Семиноженко В.П., Клебанова Т.С. «Конкурентоспроможність національної економіки». Харків: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2016. 400 с.

- 19.Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297–301.
- 20.Грецький Р.Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції // Формування ринкових відносин в Україні. 2007. №12. С. 35–38.
- 21.Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2016. № 24. С. 82–85.
- 22.Діденко О.С., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
- 23.Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
- 24.Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти) : монографія. Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с.
- 25.Ільчук М.М., Коновал І.А., Мельникова І.В. Дослідження конкурентоспроможності українського м'ясного ринку // Економічний аналіз. 2023. Вип. 2. С. 85–92.
- 26.Ковтуненко К., Ковтуненко Ю., Фоміна Н., Ковальчук О., Ковтуненко Д. Фактори управління конкурентоспроможністю персоналу виробничого підприємства в умовах невизначеності // *International Journal of Production Management and Engineering*. 2022. Т. 10, № 2. С. 225–235
- 27.Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня і напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
- 28.Копистко О. В. Теоретичні основи конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції / Копистко О. В. // Економіка АПК. – 2010. – № 1. – С. 61–63

29. Кошельок Г. В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 6–8 листопада 2019 р. Житомир : ДУ «Житомирська політехніка», 2019. С. 213–217.
30. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.
31. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. Інвестиції : практика та досвід. 2016. № 12. С. 49–53.
32. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. Економічний вісник Нац. тех. ун-ту України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 219–223.
33. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : Монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
34. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. Академічний огляд. 2014. № 2 (41). С. 64-69.
35. Ложачевська О.М., Гнатенко І.А., Сухомлин Л.В., Мельник О.Ю. Моделювання інфраструктури підприємництва неінноваційного менеджменту на національному та регіональному рівнях в умовах децентралізації // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 18. С. 5–10.
36. Лужецький А.І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління / А.І. Лужецький // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8. – С. 125–128.
37. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні

- виклики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету Збірник наукових праць 2024. №3-4 (316-317). С.110-116
- 38.Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
- 39.Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. «Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика». Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 320 с.
- 40.Мартин О.М., Лемещенко Н.І., Артемчук В.А., Парохненко А.С. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингу в умовах зміни споживчих переваг та розвитку інноваційного підприємництва // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1 (248). С. 146. DOI: 10.5281/zenodo.6574750.
- 41.Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства / В.В. Матвеев // Молодий вчений. – 2015. – № 2(2). – С. 179–184.
- 42.Мельник О.І. Теоретичні аспекти понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність аграрного підприємства». URL: <https://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/melnyk-2.pdf>
- 43.Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117
- 44.Мокій А.І. Стратегія та механізми зміцнення просторово-структурної конкурентоспроможності регіону : монографія / За ред. А.І. Мокія, Т.Г. Васильціва. – Львів : Ліга Прес, 2010. – 488 с
- 45.Найда І.С., Найда А.В., Галицький О.М. Сучасні інструменти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства // *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11, Вип. 2. С. 62–70.

- 46.Николук О.М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Ж., 2017. 506 с
- 47.Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. Економіка і організація управління 2022. №3 (47). С.94-103
- 48.Павлова В.А., Губарєв Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17) с. 168-176
- 49.Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2009. 122 с.
- 50.Радченко О. П., Вигоняйло А. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. Ефективна економіка. 2018 № 6.URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6396>
- 51.Савченко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в сучасних умовах // Ефективна економіка. 2019. №6.
- 52.Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства : змістовні імперативи та критерії оцінювання. Стратегія економічного розвитку України. 2015. № 36. С. 126–137
- 53.Стахова М.В., Малик О.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. Випуск 16 URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/95.pdf>
- 54.Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 3 (67). С. 56-64.
- 55.Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
- 56.Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука й економіка. 2016. Вип. 2. С. 76–80.

- 57.Ткачук Г.Ю. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2012. 200 с
- 58.Ужва А.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024 рік. Том 9. № 1. С. 211-215
- 59.Фещур Р. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2019. № 624. С. 100–109.
- 60.Филиппова С.В., Кочевой М.М., Андросенко В.Д. Стратегічні пріоритети зміцнення конкурентоспроможності України в умовах євроінтеграції // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2019. № 1 (41). С. 57–65.
- 61.Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161
- 62.Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2013. № 2. С. 98–102.
- 63.Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(2). С. 117–120.
- 64.Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 51. С.245-248
- 65.Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.
- 66.Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.

- 67.Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. №10. С. 74-80.
- 68.Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навчальний посібник у питаннях і відповідях. Харків: Право, 2022. 312 с.
- 69.Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. №17. С. 402-412.
- 70.Tomashuk I. Rural development management of Ukraine: problems and prospects // The Scientific Heritage. 2020. № 45. P. 23–35.
- 71.Tomashuk I. State regulation as a tool for increasing the competitiveness of rural areas of Ukraine // Slovak International Scientific Journal. 2020. № 39. Vol. 2. P. 23–42.

[illegible]