

Міністерство освіти і науки України
 Національний технічний університет
 «Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

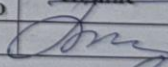

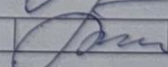
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
 кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Кайстро Кирила Максимовича

академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Богач К.С.	75	добре	
Рецензент	Тимошенко А.В.	75	добре	
Нормоконтролер	Богач К.С.	75	добре	

Дніпро
 2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

Швець В.Я.

(підпис)

« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Кайстро К.М. академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності КП «Коменергосервіс»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Впровадження управлінських рішень щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю КП «Коменергосервіс»	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано

Богач К.С.

(підпис керівника)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 09 » червня 2025 року

Прийнято до виконання

Кайстро К.М.

(підпис студента)

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	4
1 Теоретичні основи ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.....	6
1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства	6
1.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	11
1.3 Основи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	21
2 Аналіз діяльності КП «Коменергосервіс».....	26
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	26
2.2 Аналіз діяльності КП «Коменергосервіс».....	27
2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства.....	35
3 Впровадження управлінських рішень щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю КП «Коменергосервіс».....	51
3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	51
3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих управлінських рішень.....	56
Висновки.....	60
Перелік джерел посилання.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової економіки основною метою для будь-якого підприємства є збереження або розширення позицій на ринку або його сегменті, стабільне отримання прибутку або його зростання. Для досягнення цієї мети необхідна орієнтація підприємства на максимізацію прибутку, що, в свою чергу, може бути досягнуто шляхом забезпечення високої конкурентоспроможності. Контроль за конкурентами і постійне відстеження власної позиції на ринку дозволяє виявити і задовольнити запити споживачів раніше та в більшій мірі, ніж інші підприємства. Знаючи сильні та слабкі сторони як свого підприємства, так і підприємств-конкурентів можна оцінити їх потенціал та передбачити їх стратегічний розвиток. Це допоможе сконцентруватися на такому напрямку діяльності, де конкуренти є слабкішими. Таким чином, визначення конкурентоспроможності має стати невід'ємним елементом господарської діяльності будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності.

В умовах розвитку ринкових відносин в Україні конкурентоспроможність є вирішальним фактором успіху бізнесу й економічної безпеки. Конкуренція як головний елемент ринкового механізму є наразі однією з найпопулярніших економічних категорій. А механізм формування ефективних підходів до вибору конкурентних переваг є найбільш актуальним в сучасному економічному середовищі. Це обумовлює актуальність дослідження щодо обґрунтування управлінських рішень з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Мета та завдання дослідження.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати основні техніко-економічні показники та показники фінансового стану КП «Коменергосервіс»;
- дослідити конкурентоспроможність підприємства;
- запропонувати управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності КП «Коменергосервіс» та обґрунтувати їх ефективність.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі були використані наступні методи дослідження: методи теоретичного узагальнення та критичного аналізу, методи економіко-статистичного й економічного аналізу, графічний метод та інші.

Практична значущість. Запропоновані в роботі управлінські рішення можуть бути доведені до рівня конкретних рекомендацій та практичних розробок і використані у діяльності ТОВ «АЛЕКСПРОМ» та підприємств інших галузей.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція є однією з базових і визначальних категорій функціонування ринкової економіки, оскільки саме вона формує механізми взаємодії між суб'єктами господарювання та впливає на ефективність розподілу ресурсів. Термін «конкуренція» походить від латинського слова *concurrentia*, що в перекладі означає змагання або суперництво між учасниками ринку.

Становлення перших систематизованих теоретичних уявлень щодо природи та рушійних сил конкурентної боротьби відбулося лише у середині XVIII століття. У працях економістів цього періоду було закладено основи концепції досконалої конкуренції, а також сформульовано ключові принципи її функціонування. Провідна роль у розвитку цих положень належить представникам класичної політичної економії. Зокрема, Адам Сміт, спираючись на фундаментальні ідеї класичної теорії, обґрунтував принцип абсолютних переваг, довівши, що конкуренція сприяє вирівнюванню норм прибутку та забезпечує раціональний розподіл праці й капіталу між галузями. Крім того, конкурентне середовище стимулює підприємства до постійного моніторингу змін попиту і пропозиції, оптимізації витрат на виробничі ресурси, підвищення якості продукції та послуг, що в кінцевому підсумку забезпечує їх ефективну реалізацію на ринку [1].

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства виступає одним із ключових показників його успішності та життєздатності. Вона відображає здатність суб'єкта господарювання своєчасно адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища, формувати та утримувати стійкі конкурентні позиції, а також забезпечувати довгостроковий розвиток.

Виникнення та ефективне функціонування конкуренції можливе лише за наявності відповідних економічних передумов. До основних умов розвитку конкурентних відносин належать [2]:

- існування значної кількості економічно незалежних виробників, які пропонують однорідні товари або послуги;
- збалансованість попиту та пропозиції на ринку;
- наявність розвинутого ринку факторів виробництва;
- свобода вибору та здійснення господарської діяльності суб'єктами підприємництва.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства досягається завдяки сукупності взаємопов'язаних чинників, серед яких доцільно виокремити:

- високий рівень виробничої ефективності;
- використання сучасної матеріально-технічної бази;
- впровадження інноваційних технологій;
- наявність кваліфікованого персоналу;
- застосування дієвих інструментів маркетингового управління.

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» дає змогу виділити низку характерних ознак, які відображають її зміст та економічну сутність, що схематично представлено на рисунку 1.1 [15].

Метою функціонування конкурентних відносин є забезпечення максимально повного задоволення зростаючих потреб суспільства та окремих споживачів за умов досягнення найвигідніших параметрів виробництва і реалізації товарів, робіт або послуг, а також отримання стабільного й зростаючого прибутку. У конкурентному середовищі перевагу здобувають ті суб'єкти господарювання, які спроможні виготовляти продукцію високої якості з мінімальними витратами, спираючись на використання сучасних технологій та ефективних управлінських рішень.

Провідні позиції на ринку, як правило, займають компанії, що зосереджують у своїх руках значну частку ринкового попиту [3].

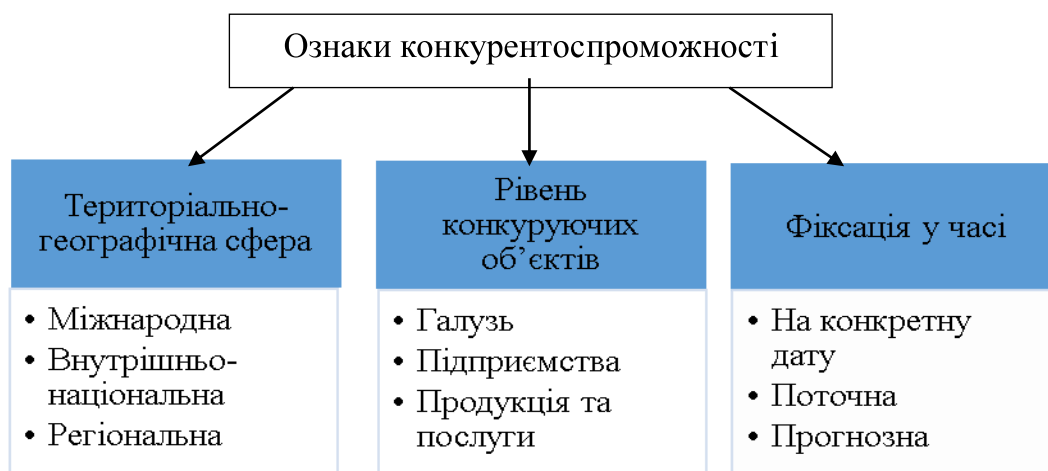


Рисунок 1.1 -Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Наявність домінуючої ринкової позиції надає підприємству можливість впливати на ключові параметри конкурентної боротьби, зокрема:

- коригувати рівень цін на продукцію;
- формувати підвищені вимоги до якісних характеристик товарів і послуг;
- нарощувати інвестиції у рекламну та комунікаційну діяльність.

З урахуванням ринкової кон'юнктури конкуренцію поділяють на декілька основних видів [4; 5]. Цінова конкуренція реалізується шляхом зниження вартості продукції, тоді як нецінова ґрунтується на покращенні її якісних параметрів, розширенні асортименту або вдосконаленні умов реалізації та сервісного обслуговування.

Залежно від характеру ринкової структури розрізняють досконалу та недосконалу конкуренцію. Досконала (чиста) конкуренція характеризується наявністю значної кількості продавців і покупців однорідних, взаємозамінних

товарів, за умов відсутності можливості окремих учасників істотно впливати на рівень цін або обсяги продажів. Недосконала конкуренція виникає тоді, коли певні суб'єкти ринку отримують можливість контролювати ціноутворення або пропозицію продукції.

Недосконала конкуренція набуває таких форм:

- монополістична конкуренція, за якої численні продавці схожої продукції змагаються за споживачів, що робить її найбільш наближеною до ідеальної ринкової моделі;

- монополія, яка передбачає існування єдиного виробника певного товару або послуги, що в окремих випадках допускається чинним законодавством;

- олігополія, для якої характерна обмежена кількість великих виробників, здатних суттєво впливати на ринкові ціни;

- монопсонія, за якої функціонує один або декілька узгоджених покупців;

- олігопсонія, що характеризується незначною кількістю споживачів на ринку [22].

Інтенсивність конкуренції відображає рівень протидії між суб'єктами господарювання у боротьбі за споживачів та нові сегменти ринку. Вона проявляється у ступені ефективності використання інструментів конкурентної боротьби, зокрема цінової політики, якості продукції, рівня обслуговування, інноваційної активності та оновлення асортименту. Залежно від цього конкуренція в галузі може бути інтенсивною, прийнятною або слабкою [25].

Привабливість галузі з позиції отримання високих прибутків визначається силою впливу конкурентних чинників. Оптимальне конкурентне середовище формується за умов слабких позицій постачальників і покупців, відсутності якісних товарів-замінників, високих бар'єрів входу на ринок та помірного рівня внутрішньогалузевої конкуренції. Водночас за наявності сильного тиску хоча б однієї з конкурентних сил

галузь залишається привабливою лише для тих підприємств, які володіють ефективною стратегією протидії та здатні забезпечувати прибутковість вище середнього рівня. У зв'язку з цим ключовим завданням підприємства є формування стійких конкурентних переваг.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується низкою властивостей [6], серед яких доцільно виокремити порівнюваність, просторову обмеженість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність та об'єктивність. Сукупність цих характеристик відображає багатогранність конкурентоспроможності як економічного явища та потребує комплексного підходу до її оцінювання й управління.

Дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку дає змогу оцінити реакцію споживачів на його продукцію та простежити зміну ринкової частки. Усі чинники, що впливають на конкурентоспроможність, умовно поділяють на зовнішні та внутрішні [7].

Зовнішні фактори охоплюють сукупність умов і процесів, що формуються у зовнішньому середовищі та безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність підприємства. До них належать політична та економічна ситуація в державі, рівень розвитку ринкової інфраструктури, наявність і сила конкурентів, законодавче регулювання, концентрація виробництва, стан техніки та технологій, а також ресурсне забезпечення [21].

Оцінювання впливу зовнішнього середовища здійснюється після формування місії та стратегічних цілей підприємства і передбачає діагностику змін, аналіз загроз і можливостей, дослідження діяльності конкурентів та визначення напрямів досягнення стратегічних переваг.

Внутрішні фактори є контрольованими параметрами діяльності підприємства та включають систему управління, рівень технологічного забезпечення виробництва, організацію виробничих процесів, довгострокове планування, маркетингову орієнтацію та інноваційний характер розвитку [29].

Отже, процес оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства повинен ґрунтуватися на комплексному врахуванні як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Конкуренція відіграє позитивну роль у розвитку економіки, оскільки стимулює раціональне використання ресурсів, сприяє оновленню асортименту продукції, активному впровадженню науково-технічних досягнень та підвищенню загальної ефективності господарської діяльності.

1.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства посідає ключове місце в системі управління його розвитком та є необхідною передумовою забезпечення стійких позицій суб'єкта господарювання в умовах динамічного ринкового середовища. Від рівня конкурентоспроможності безпосередньо залежить здатність підприємства ефективно здійснювати господарську діяльність як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, своєчасно реагувати на зміни попиту, протидіяти конкурентному тиску та формувати довгострокові конкурентні переваги.

У процесі оцінки конкурентоспроможності здійснюється комплексний аналіз результатів діяльності підприємства, що дозволяє ідентифікувати його сильні та слабкі сторони, виявити прихований виробничо-економічний потенціал, а також визначити наявні та потенційні загрози з боку зовнішнього середовища. Отримані результати створюють інформаційну основу для обґрунтованого стратегічного і тактичного планування, коригування управлінських рішень та формування ефективної конкурентної стратегії, орієнтованої на використання наявних переваг підприємства.

Важливим етапом забезпечення конкурентоспроможності є стратегічне планування діяльності підприємства, особливо у разі його виходу на нові ринки або розширення масштабів функціонування. На цьому етапі визначаються стратегічні цілі, пріоритетні напрями розвитку, а також

інструменти досягнення бажаного рівня конкурентних позицій. Для ефективного функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності необхідною є наявність дієвої системи її оцінювання, яка б комплексно враховувала інтереси основних учасників ринку — виробників, споживачів, посередників та інших зацікавлених сторін з позицій як попиту, так і пропозиції.

Разом із тим, слід зазначити, що на сучасному етапі розвитку економічної науки відсутній єдиний підхід до трактування сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», що зумовлює різноманіття наукових поглядів на методи її вимірювання. У результаті цього не сформовано універсальної методики оцінки конкурентоспроможності, яка б могла бути застосована до підприємств різних галузей, масштабів діяльності та форм власності [19]. Існуючі підходи, як правило, мають обмежений характер і орієнтовані на окремі аспекти діяльності підприємства — виробничі, фінансові, маркетингові або інноваційні.

На практиці для оцінювання конкурентоспроможності підприємств застосовується широкий спектр методів, що відрізняються за рівнем складності, інформаційною базою, цілями аналізу та інструментарієм. Узагальнення результатів наукових досліджень свідчить про доцільність систематизації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства шляхом їх класифікації за відповідними ознаками. Така класифікація дозволяє впорядкувати наявні підходи, визначити сфери їх практичного застосування, а також обґрунтувати вибір найбільш адекватного методу залежно від цілей дослідження, специфіки галузі та наявності інформаційних ресурсів.

Отже, оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним багатокомпонентним процесом, який потребує комплексного підходу та поєднання кількісних і якісних методів аналізу. Її результати відіграють вирішальну роль у формуванні ефективної системи управління підприємством, забезпеченні його адаптивності до змін зовнішнього

середовища та підвищенні рівня економічної стійкості в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.1 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [8]

Ознака	Група методів оцінки конкурентоспроможності підприємства	Методи
За способом оцінки	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
За формою представлення результату	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансофф
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи,
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем прийняття рішення	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка
	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM тощо
За показниками змінними, що використовуються в аналізі	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
Залежно від	Методи, що характеризують	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування

конкретизованої мети оцінки	фінансово-економічну діяльність	фінансового стану
	Визначення динаміки позицій у групі	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану

Крім загальної класифікації існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, ряд авторів пропонують виокремлювати найпопулярніші та найефективніші групи методів, а саме [9]:

- засновані на аналізі порівняльних переваг;
- побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- засновані на теорії якості товару;
- матричні;
- інтегральні;
- засновані на теорії мультиплікатора;
- засновані на визначенні позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства;
- засновані на порівнянні з еталоном.

Таблиця 1.2 - Порівняльна система методів оцінки конкурентоспроможності [15, 25, 28]

Методи	Недоліки	Перевага
засновані на аналізі порівняльних переваг	Динамізм зовнішнього середовища, активний розвиток інноваційних процесів, впровадження нових форм та методів управління призводять до неможливості одночасного врахування всіх переваг.	Найбільш поширений простий в розрахунках.
побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	зовсім не враховується вплив зовнішніх чинників конкурентоспроможності, низка яких на сьогодні є визначальними.	Глибокий аналіз внутрішнього стану
засновані на теорії якості товару	сучасні умови функціонування	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага

	досліджуваних підприємств викликають необхідність оцінювання їх конкурентоспроможності за більшою кількістю характеристик.	до споживачів
матричні	конкурентоспроможність не може визначатися лише часткою ринку, що належить підприємству (матриця BCG), більш складні моделі потребують попереднього визначення конкурентної позиції або конкурентоспроможності за відсутності узагальненої методики їх визначення.	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці
інтегральні	Не дає можливості для глибокого аналізу виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним
засновані на теорії мультиплікатора	Результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу.	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства.
засновані на визначенні позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища.	Аналіз окремих елементів потенціалу
засновані на порівнянні з еталоном	До складу досліджуваних факторів не включаються показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища	Наочний і комплексний при порівнянні.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства істотно відрізняються між собою за змістовним наповненням, інформаційною базою, системою показників та аналітичними можливостями. Кожен із них

орієнтований на дослідження окремих аспектів діяльності суб'єкта господарювання та має різний рівень деталізації результатів. Вибір конкретного методу або сукупності методів аналізу конкурентоспроможності підприємства визначається галузевою специфікою, рівнем розвитку та інтенсивності конкурентної боротьби, стадією життєвого циклу підприємства, а також індивідуальними особливостями об'єкта дослідження.

Слід зазначити, що універсального методу, який би забезпечував повну та вичерпну оцінку конкурентоспроможності підприємства, на практиці не існує. Кожен підхід характеризується певними перевагами та обмеженнями, що обумовлює необхідність застосування комплексного підходу до оцінювання. Поєднання різних методів дозволяє мінімізувати суб'єктивність результатів, підвищити точність аналітичних висновків та сформувати цілісне уявлення про реальний конкурентний потенціал підприємства.

На основі узагальнення характеристик основних методів оцінювання конкурентоспроможності доцільно сформувати поетапний алгоритм аналізу конкурентного потенціалу підприємства, який забезпечує логічну послідовність дослідження та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Першим етапом такого алгоритму є дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства із застосуванням SWOT-аналізу. SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених і універсальних інструментів стратегічного аналізу, який дозволяє систематизувати ключові чинники впливу на діяльність підприємства. У межах цього методу здійснюється оцінка сильних і слабких сторін підприємства, що формуються під впливом внутрішніх ресурсів і можливостей, а також аналіз зовнішніх можливостей і загроз, які виникають унаслідок дії факторів макро- та мікросередовища.

Методологія SWOT-аналізу передбачає послідовне виявлення зазначених складових з подальшим встановленням взаємозв'язків між ними. Такий підхід дозволяє визначити напрями використання сильних сторін

підприємства для реалізації ринкових можливостей, а також сформулювати заходи щодо нейтралізації слабких сторін і зменшення негативного впливу зовнішніх загроз. Результати SWOT-аналізу створюють інформаційне підґрунтя для формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства та вибору найбільш доцільної конкурентної стратегії.

Таким чином, застосування SWOT-аналізу на початковому етапі оцінювання конкурентоспроможності дозволяє отримати узагальнену характеристику позицій підприємства в конкурентному середовищі, визначити ключові фактори успіху та закласти основу для подальшого поглибленого аналізу конкурентного потенціалу. Схематичне представлення логіки проведення SWOT-аналізу наведено на рисунку 1.2 [10].



Рисунок 1.2 – Схематичне зображення SWOT-аналізу

Крок 2. Визначення конкурентної позиції підприємства відносно найближчих конкурентів на основі аналізу порівняльних переваг.

Другим етапом оцінювання конкурентоспроможності підприємства є визначення його конкурентної позиції серед основних конкурентів шляхом застосування методів, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг суб'єктів господарювання. Теоретичною основою цього підходу є положення теорії міжнародного та міжгалузевого поділу праці, згідно з якими формування стійких конкурентних позицій підприємства можливе за

наявності таких переваг, що забезпечують йому більш ефективно використання ресурсів і відносно нижчі витрати виробництва порівняно з конкурентами.

У межах зазначеного методу конкурентоспроможність підприємства оцінюється на основі порівняльного аналізу ключових економічних показників діяльності. До таких показників належать рівень виробничих витрат, обсяги реалізації продукції, норма та маса прибутку, динаміка ринкової частки, а також темпи зростання продажів. Важливою особливістю даного підходу є те, що оцінювання здійснюється не за одним ізольованим показником, а шляхом їх комплексного зіставлення з аналогічними показниками підприємств-конкурентів.

Підприємство вважається більш конкурентоспроможним у разі, якщо за результатами порівняння воно демонструє вищі значення обраних показників або має стійку тенденцію до їх зростання. Таким чином, аналіз порівняльних переваг дозволяє не лише оцінити поточний рівень конкурентоспроможності підприємства, але й виявити напрями посилення його ринкових позицій за рахунок оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та вдосконалення ринкової стратегії [11].

Крок 3. Оцінка конкурентоспроможності бізнесу підприємства та його найближчих конкурентів із використанням матриці Мак-Кінзі.

Наступним етапом алгоритму є застосування матриці Мак-Кінзі (General Electric), яка використовується для стратегічного аналізу та вибору пріоритетних напрямів розвитку підприємства. Даний інструмент належить до методів портфельного аналізу та широко застосовується у стратегічному менеджменті й бренд-маркетингу для обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку окремих видів бізнесу або товарних напрямів.

Основою побудови матриці Мак-Кінзі є поєднання двох інтегральних параметрів: привабливості ринку та рівня конкурентоспроможності стратегічного господарського підрозділу або бізнес-напрямку. Привабливість ринку оцінюється з урахуванням таких чинників, як місткість і темпи

зростання ринку, рівень прибутковості галузі, інтенсивність конкуренції, бар'єри входу та виходу. Конкурентоспроможність бізнесу визначається за показниками відносної ринкової частки, якості продукції, рівня витрат, технологічного розвитку, іміджу бренду та ефективності маркетингової діяльності.

Застосування матриці Мак-Кінзі дає змогу отримати комплексну оцінку позицій підприємства та його конкурентів і сформулювати стратегічні рекомендації щодо подальшої поведінки на ринку. Зокрема, даний метод дозволяє визначити: – пріоритетні напрями розвитку та інвестування; – види діяльності або товарні напрями, що є економічно неефективними; – продукти, які не відповідають очікуванням цільових споживачів; – бізнес-напрями, що потребують активного просування; – оптимальні напрями перерозподілу фінансових, трудових і матеріальних ресурсів [12].

Таким чином, матриця Мак-Кінзі виступає дієвим інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє узгодити результати оцінки конкурентоспроможності з процесом формування та реалізації довгострокової стратегії підприємства. Схематичне зображення побудови матриці Мак-Кінзі наведено на рисунку 1.3.

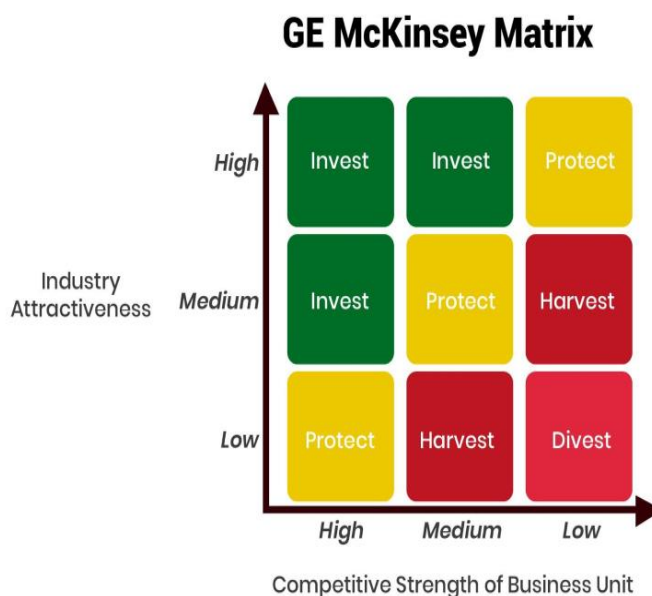


Рисунок 1.3 - Виділення стратегічних зон у матриці «Мак Кінсі»

У межах застосування матриці Мак-Кінзі всі стратегічні господарські підрозділи (СПГ) підприємства залежно від поєднання рівня привабливості ринку та їх конкурентоспроможності групуються у відповідні стратегічні зони, для кожної з яких визначаються рекомендовані напрями подальшого розвитку.

Перша зона — зона зростання. До цієї зони відносять СПГ, які функціонують на високопривабливих ринках і водночас характеризуються значним рівнем конкурентоспроможності. Для таких напрямів доцільною є стратегія активного зростання, що передбачає нарощування обсягів інвестицій, розширення виробничих потужностей, інтенсифікацію інноваційної діяльності та посилення маркетингових заходів. Реалізація стратегії зростання сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг.

Друга зона — зона вибіркового розвитку. До даної групи належать СПГ із середнім рівнем привабливості ринку або помірною конкурентоспроможністю. Для них рекомендованою є стратегія вибіркового розвитку, спрямована на досягнення максимально можливого прибутку за умов обмежених інвестиційних ресурсів. Основний акцент при цьому робиться на оптимізацію витрат, підвищення операційної ефективності, а також пошук і реалізацію стратегічних можливостей, які в перспективі можуть забезпечити перехід окремих бізнес-напрямів до зони зростання.

Третя зона — зона «збору врожаю». До цієї зони відносять СПГ, що функціонують на малопривабливих ринках і характеризуються низьким рівнем конкурентоспроможності. Для них доцільною є стратегія «збору врожаю», яка передбачає максимальне використання наявного потенціалу з мінімізацією додаткових інвестицій. Після вичерпання економічних можливостей такі бізнес-напрями підлягають поступовому згортанню або ліквідації [27].

Застосування матриці Мак-Кінзі як інструменту стратегічного аналізу має низку істотних переваг. По-перше, даний підхід забезпечує комплексне

охоплення основних складових конкурентного середовища підприємства, поєднуючи оцінку зовнішньої привабливості ринку та внутрішніх конкурентних можливостей. По-друге, використання бальної системи оцінювання дозволяє трансформувати якісні характеристики у кількісні показники, що підвищує об'єктивність та аналітичну точність результатів. По-третє, методика дає змогу здійснити порівняльний аналіз конкурентних позицій підприємства відносно його найближчих конкурентів. По-четверте, графічне відображення результатів у вигляді матриці сприяє наочності аналізу та полегшує прийняття управлінських рішень.

Водночас застосування даного підходу супроводжується певними обмеженнями. Зокрема, побудова матриці Мак-Кінзі потребує залучення висококваліфікованих фахівців, здатних коректно визначити систему показників і вагові коефіцієнти. Крім того, результати оцінювання значною мірою залежать від експертних суджень, що зумовлює наявність суб'єктивного чинника та потребує додаткової перевірки отриманих висновків.

1.3 Основи управління конкурентоспроможністю підприємства

Ключовою передумовою сталого розвитку та результативного функціонування сучасних підприємств у ринковій економіці є досягнення та підтримання високого рівня їх конкурентоспроможності. У сучасних умовах господарювання діяльність підприємств ускладнюється під впливом динамічних змін зовнішнього середовища, зростання рівня економічної невизначеності та ризиків, а також процесів інтеграції України до європейського економічного простору. У зв'язку з цим вітчизняні підприємства змушені адаптуватися до нових вимог ринку, шукати більш ефективні напрями економічного зростання та застосовувати комплексні економічні й управлінські інструменти для забезпечення власної конкурентної стійкості.

Забезпечення належного рівня конкурентоспроможності потребує від підприємств раціонального управління власними й залученими фінансовими ресурсами, системного нагромадження та ефективного використання виробничого потенціалу, упровадження інноваційних технологій, підвищення якості продукції та рівня сервісного обслуговування. Важливою умовою успішного функціонування стає здатність підприємства до постійного самовдосконалення, гнучкого маневрування у просторі та часі, а також своєчасного реагування на зміни ринкової кон'юнктури [17].

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на фундаментальних положеннях теорії управління, відповідно до яких система управління включає взаємопов'язані елементи: мету, об'єкт і суб'єкт управління, методологію та принципи, а також процес і функції управління. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексність і системність управлінських впливів, спрямованих на формування та реалізацію конкурентних переваг.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю виступає сукупність взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства, а також його взаємодія з ключовими учасниками ринку — споживачами та конкурентами. Усі ці елементи функціонують як єдина система, спрямована на збереження наявних і формування нових конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокової стабільності підприємства.

Управління конкурентоспроможністю слід розглядати як комплекс знань, умінь і навичок суб'єкта управління, спрямованих на формування, розвиток і практичну реалізацію конкурентних переваг. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю є представники системи менеджменту підприємства, ефективність діяльності яких значною мірою залежить від рівня координації управлінських рішень і узгодженості дій [13]. До них належать: власник підприємства, який бере участь у визначенні стратегічних орієнтирів і фінансових можливостей розвитку; вищий управлінський персонал, що відповідає за формування і реалізацію стратегії; лінійні

менеджери операційних підрозділів, які забезпечують виконання конкретних планів і заходів; зовнішні консультанти, залучені для розроблення та впровадження стратегій підвищення конкурентоспроможності; а також державні й відомчі органи, що здійснюють регуляторний вплив у межах чинного законодавства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути орієнтованим на нейтралізацію або мінімізацію негативного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, активне використання сприятливих можливостей ринкового середовища та забезпечення гнучкості управлінських рішень. Особливої актуальності набуває здатність системи управління синхронізувати свої дії з динамікою змін конкурентного середовища, що дозволяє своєчасно адаптувати стратегію підприємства до нових умов функціонування [24].

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його життєздатності, стабільності та сталого розвитку незалежно від змін економічного, політичного, соціального чи технологічного характеру у зовнішньому середовищі.

До основних функцій управління конкурентоспроможністю підприємства належать аналіз, планування, організація, мотивація, контроль і регулювання [14]. Реалізація аналітичної функції передбачає дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції, а також виявлення ключових факторів впливу. Функція планування полягає у формуванні стратегічних і тактичних цілей, розробленні програм і планів підвищення конкурентоспроможності. Організаційна функція забезпечує практичну реалізацію прийнятих рішень шляхом раціонального розподілу ресурсів та координації діяльності структурних підрозділів. Мотиваційна функція спрямована на стимулювання зацікавленості персоналу у досягненні конкурентних результатів. Контрольна функція забезпечує оцінювання результатів реалізації конкурентної стратегії, а регулююча — коригування управлінських рішень відповідно до отриманих результатів.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів [15], які охоплюють ідентифікацію чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювання їх впливу, прогнозування змін конкурентних умов, розроблення та реалізацію комплексу заходів з підвищення конкурентоспроможності, а також оцінювання ефективності прийнятих управлінських рішень.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має ґрунтуватися на дотриманні принципів формування стійкої конкурентної позиції, які визначають логіку та спрямованість управлінських впливів. Класичні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства узагальнено та систематизовано в таблиці 1.3 [16].

Таблиця 1.3 - Класичні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства

Науковий підхід	Характеристика наукового підходу
Комплексність	Передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при ухваленні управлінських рішень та врахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах всього підприємства.
Системність	Визначає необхідність представлення управління конкурентоспроможністю підприємства як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління конкурентоспроможністю на досягнення поставлених цілей.
Динамічність	Проявляється у прийнятті управлінських рішень з управління конкурентоспроможності підприємства на основі вивчення чинників динамічних змін процесів підтримки потенційних можливостей та покращення конкурентних позицій підприємства.
Безперервність	Реалізується в необхідності постійного управління конкурентоспроможністю підприємства.
Оптимальність	Зумовлює прийняття оптимального управлінського рішення щодо формування конкурентних переваг підприємства.

	досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення, яке найбільшою мірою відповідає системі ціннісних установок.
Конструктивність	Полягає у логічній послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства, обґрунтуванні їх вибору та напрямів реалізації.
Емерджентності	Полягає у досягненні відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства завдяки поєднанню основних елементів її формування в цілісну систему.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складним багаторівневим процесом, що охоплює сукупність цілей, принципів, методів, функцій і інструментів управління, спрямованих на формування, підтримку та розвиток конкурентних переваг. Його об'єктом виступає система взаємопов'язаних елементів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а суб'єктом — власники, управлінський персонал різних рівнів, залучені консультанти та державні інституції, діяльність яких має бути узгодженою та спрямованою на досягнення спільної стратегічної мети.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КП «КОМЕНЕРГОСЕРВІС»

2.1 Загальна характеристика підприємства

КП «Коменергосервіс» засновано 7 серпня 2009 року.

Основний КВЕД: 35.30 – постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря.

Інші напрямки: будівництво трубопроводів і будівель, оренда нерухомості/вантажного транспорту, технічні випробування, обслуговування об'єктів.

Адреса підприємства: м. Дніпро, вул. Артільна, 6б (1 поверх, каб. 105).

Комунальне підприємство «Коменергосервіс» Дніпровської міської ради є комунальним унітарним комерційним підприємством, створеним відповідно до рішення Дніпропетровської міської ради від 15.07.2009 № 39/48 на базі відокремленої частини комунальної власності територіальної громади м. Дніпро. Визначено виконавцем послуг з централізованого опалення та гарячого водопостачання споживачів лівобережної частини міста Дніпро, з функцією транспортування та постачання теплової енергії.

Історична довідка. Рішенням сесії V скликання Дніпропетровської міської ради від 15.07.2009 року за №39/48 було створено Комунальне підприємство «Коменергосервіс» Дніпропетровської міської ради. Основною метою діяльності КП «Коменергосервіс» є якісне та безперебійне транспортування та постачання теплової енергії споживачам лівобережної частини м.Дніпро.

КП «Коменергосервіс» не є виробником теплової енергії. Джерелом теплової енергії (виробником) є відокремлений підрозділ Придніпровської ТЕС, що входить в енергетичну компанію ПАО «ДТЕК Дніпроенерго».

КП «Коменергосервіс» має на своєму балансі та технічно обслуговує:

18 центральних теплорозподільчих пунктів, 5 редуційних станцій;

експлуатує 316км (в однострубному вимірі) теплових мереж, в т.ч.38,8км магістральних теплових мереж $d \div 1020\text{мм}$,

276,6 км магістральних та розподільчих теплових мереж $d \div 800\text{мм}$.

КП «Коменергосервіс» забезпечує послугою централізованого теплопосачання 11,75% міських об'єктів, серед яких наявне: населення, бюджетні установи та інші споживачі. Підприємство забезпечує опаленням 1 8165 тис.кв.м житла, 762.4тис.куб.м. бюджетних установ, надаючи послуги опалення 82551 споживачам.

Середня кількість працівників на підприємстві складає 92 особи. Плинності кадрів практично не має, як і вільних вакансій. На підприємстві створені хороші умови, стабільно виплачується заробітна плата.

2.2 Аналіз техніко-економічних показників та фінансового стану ТОВ «АЛЕКСПРОМ»









Аналіз фінансово-економічних показників підприємства (за даними Clarity Project: https://clarity-project.info/edr/32679601/yearly-finances?_cf_chl_tk=J6m6y19QliS19jmPTC_BQJbRPdTuxlSF7b1wP2QYDc-1749640031-1.0.1.1-kFar0fSrRubS3_Si3Pxz4IBZu22ppgh7rQQqwl9IGhY)

проведемо в наступній послідовності:

- аналіз техніко-економічних показників підприємства;
- аналіз фінансового стану.

Перш за все проведемо аналіз техніко-економічних показників КП «Коменергосервіс» за 2020-2024 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники КП «Коменергосервіс» за 2020-2024 роки

		2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу		-	92	101	92	88
Дохід (тис грн)		89 328	117 470	130 430	113 614	123 789
Чистий прибуток (тис грн)		-	-17 485	-54 399	-55 834	-67 298
Активи (тис грн)		206 125	378 790	427 483	495 995	855 777
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)		1 868	18 329	15 201	10 408	30 922
Довгострокові зобов'язання (тис грн)		6 537	5 805	-	18 360	168 537
Поточні зобов'язання (тис грн)		154 541	132 951	149 115	145 684	160 993
Власний капітал (тис грн)		45 047	240 034	278 368	331 951	526 247

У 2021 році чисельність персоналу становила 92 особи, у 2022 році спостерігалось зростання до 101 особи, що може свідчити про розширення обсягів діяльності або посилення операційного потенціалу підприємства. Проте у 2023–2024 рр. відбулося поступове скорочення персоналу до 92 та 88 осіб відповідно. Така тенденція може бути зумовлена оптимізацією витрат, автоматизацією бізнес-процесів або адаптацією до нестабільних умов зовнішнього середовища. Загалом динаміка показника є хвилеподібною з переважанням тенденції до скорочення у кінці досліджуваного періоду.

Дохід підприємства у 2020 році становив 89 328 тис. грн. У 2021–2022 рр. спостерігалось суттєве зростання доходу до 117 470 тис. грн та 130 430 тис. грн відповідно, що свідчить про активізацію господарської діяльності та зростання обсягів реалізації. У 2023 році дохід знизився до 113 614 тис. грн, однак уже у 2024 році знову продемонстрував позитивну динаміку, досягнувши 123 789 тис. грн. Загалом дохід характеризується нестабільною, але висхідною довгостроковою тенденцією.

Фінансові результати підприємства протягом усього періоду є від'ємними. У 2021 році збиток становив 17 485 тис. грн, у 2022 році — 54 399 тис. грн, у 2023 році — 55 834 тис. грн, а у 2024 році — 67 298 тис. грн. Динаміка чистого прибутку є негативною, оскільки збитки щороку зростають. Це свідчить про високий рівень витрат, можливу неефективність операційної діяльності або значні фінансові навантаження, пов'язані з борговими зобов'язаннями та інвестиційною активністю.

Активи підприємства зросли з 206 125 тис. грн у 2020 році до 855 777 тис. грн у 2024 році. Найбільш стрімке зростання спостерігається у 2024 році, що може бути пов'язано з масштабними інвестиціями, залученням додаткового капіталу або переоцінкою майна. Загальна тенденція є чітко висхідною, що свідчить про розширення майнового потенціалу підприємства.

Грошові кошти та їх еквіваленти У 2020 році обсяг грошових коштів був мінімальним (1 868 тис. грн). У 2021 році відбулося різке зростання до 18 329 тис. грн, після чого у 2022–2023 рр. спостерігалось зниження до 15 201 та

10 408 тис. грн відповідно. У 2024 році показник суттєво зріс і досяг 30 922 тис. грн, що свідчить про покращення ліквідності та платоспроможності підприємства наприкінці періоду.

Довгострокові зобов'язання Довгострокові зобов'язання у 2020–2021 рр. були відносно незначними (6 537 та 5 805 тис. грн), у 2022 році вони були відсутні. Проте у 2023 році показник зріс до 18 360 тис. грн, а у 2024 році — до 168 537 тис. грн. Такий різкий приріст свідчить про активне залучення довгострокових позикових ресурсів, що може бути спрямовано на фінансування інвестиційних проєктів, але водночас підвищує фінансові ризики.

Поточні зобов'язання Поточні зобов'язання у 2020 році становили 154 541 тис. грн, у 2021 році зменшилися до 132 951 тис. грн. Надалі показник знову зростав і у 2024 році досяг 160 993 тис. грн. Загалом поточні зобов'язання залишаються значними, що вимагає ефективного управління оборотним капіталом.

Власний капітал Власний капітал підприємства демонструє стійку тенденцію до зростання: з 45 047 тис. грн у 2020 році до 526 247 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства, зростання інвестиційної привабливості та накопичення внутрішніх джерел фінансування, незважаючи на наявність збитків.

Проведений аналіз свідчить, що у 2020–2024 рр. підприємство перебувало у фазі активного зростання майнового та капітального потенціалу, що підтверджується суттєвими збільшеннями активів і власного капіталу. Водночас фінансові результати діяльності залишаються негативними, оскільки підприємство систематично отримує збитки, які з року в рік зростають.

Залучення значних обсягів довгострокових зобов'язань у 2024 році створює додаткові фінансові ризики, однак може бути обґрунтованим за умови їх інвестиційної спрямованості. Позитивною тенденцією є покращення

ліквідності наприкінці періоду, що відображається у зростанні грошових коштів.

Таким чином, підприємство має значний потенціал розвитку, однак потребує вдосконалення системи управління витратами, підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізації фінансової структури з метою досягнення прибутковості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Далі проведемо коефіцієнтний аналіз ліквідності КП «Коменергосервіс» за 2020-2024 роки (табл. 2.2).

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє стійке зростання протягом періоду, що свідчить про поліпшення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Початкове значення 1,02 у 2020 р. свідчило про мінімальний запас ліквідності, тоді як до 2024 р. показник перевищує оптимальний рівень (2,0), що може свідчити про надлишок готівки або неефективне використання оборотних коштів. Фінансова стійкість покращується, ліквідність достатня, але є простір для оптимізації оборотних коштів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє частку найліквідніших активів (готівка + кошти на рахунках) у короткострокових зобов'язаннях. Значення у 2020 р. (0,01) фактично означало, що підприємство майже не мало швидкодоступних коштів. Найвищий показник у 2024 р. (0,19) все ще є досить низьким, адже оптимально – 0,2–0,3. Попри зростання абсолютної ліквідності, підприємство все ще має ризики у покритті короткострокових зобов'язань без реалізації запасів або дебіторської заборгованості.

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності ^②	1.02	1.57	1.56	1.76	2.23
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ^②	0.01	0.14	0.10	0.07	0.19
Коефіцієнт швидкої ліквідності ^②	1.00	1.55	1.55	1.74	2.22
Коефіцієнт автономії ^②	0.22	0.63	0.65	0.67	0.61
Рентабельність активів (ROA) ^②	-	-0.05	-0.13	-0.11	-0.08
Рентабельність власного капіталу (ROE) ^②	-	-0.12	-0.21	-0.18	-0.16
Чиста маржа ^②	-	-0.15	-0.42	-0.49	-0.54
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом ^②	0.92	1.41	1.43	1.38	1.06
Коефіцієнт заборгованості ^②	0.75	0.35	0.35	0.29	0.19

Коефіцієнт швидкої ліквідності враховує найбільш ліквідні активи за винятком запасів. Його зростання відображає поліпшення фінансової стійкості підприємства та зниження ризику неплатоспроможності. Динаміка практично повторює тенденцію поточної ліквідності, що підтверджує здатність підприємства швидко покривати короткострокові зобов'язання. Підприємство значно покращило свою короткострокову фінансову стійкість і ризик неплатоспроможності зменшився.

Коефіцієнт автономії (фінансова незалежність). Високий рівень автономії свідчить про зменшення залежності від позикових коштів. У 2020 р. показник 0,22 свідчив про високу фінансову залежність, а зростання у 2021–2023 рр. відображає істотне покращення структури капіталу. У 2024 р. невелике зниження до 0,61 все ще залишається на безпечному рівні. Підприємство стало більш фінансово незалежним, зменшилася частка позикових коштів у структурі капіталу.

Рентабельність активів. Всі значення негативні, що свідчить про нездатність підприємства генерувати прибуток від використання активів. Хоча спостерігається деяке поліпшення у 2024 р. (-0,08), ефективність використання активів залишається низькою. Підприємство поки що неефективне в управлінні активами для отримання прибутку, але динаміка дещо покращується.

Рентабельність власного капіталу (ROE) демонструє негативну прибутковість власного капіталу, тобто підприємство генерує збитки для власників. Незважаючи на зменшення збитковості у 2024 р., ситуація залишається проблемною. Рентабельність власного капіталу залишає бажати кращого, але поступова тенденція до зменшення збитків є позитивною.

Негативна чиста маржа свідчить про збитковість основної діяльності підприємства. Її падіння до -0,54 у 2024 р. сигналізує про зростання витрат або зниження доходів, що потребує стратегічного управлінського втручання. Основна діяльність підприємства збиткова, необхідно переглянути структуру витрат і підходи до формування доходів.

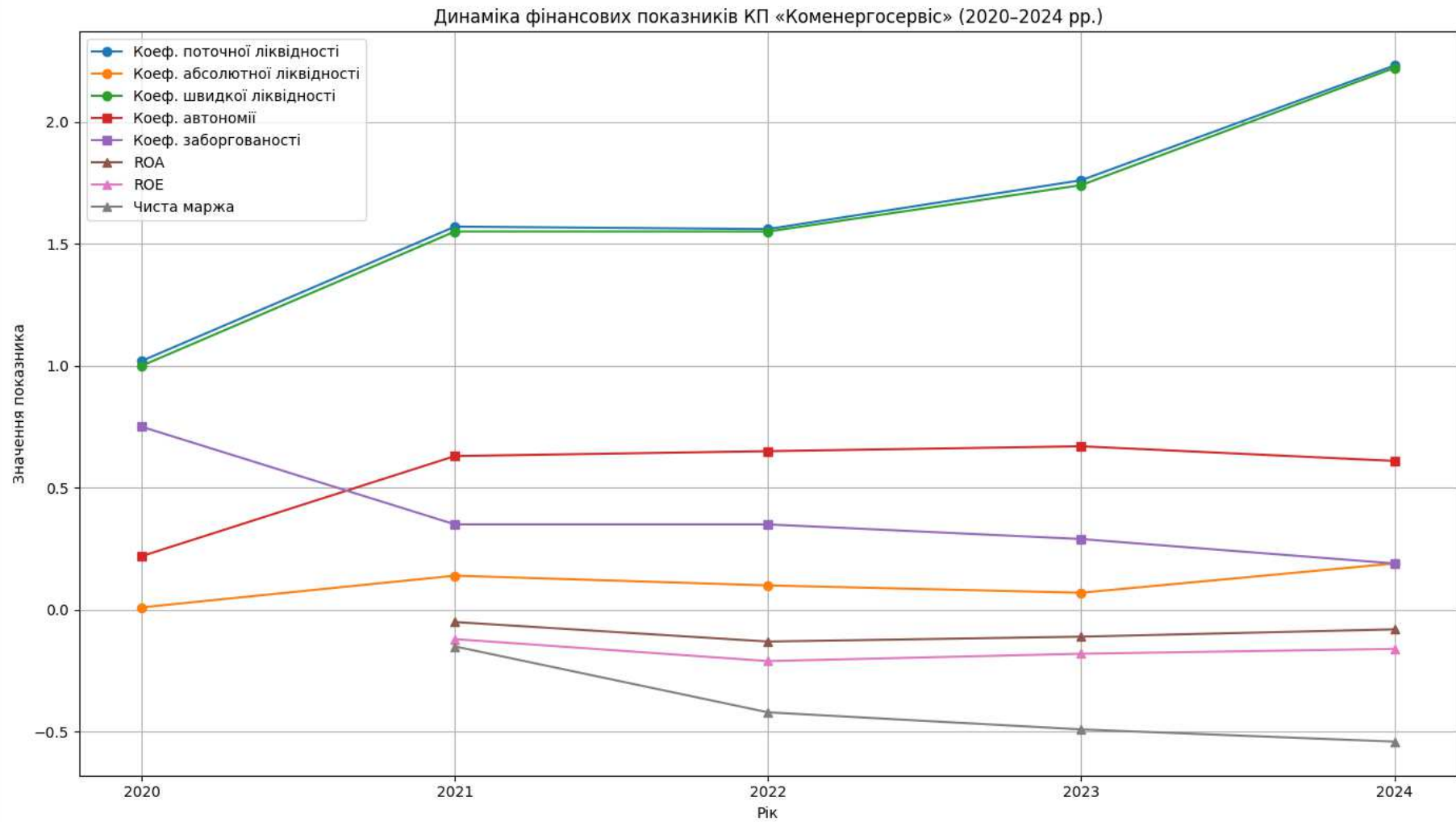


Рисунок 2.1 – Динаміка фінансових показників КП «Коменергосервіс», 2020-2024 рр.

Зменшення коефіцієнта заборгованості свідчить про зниження частки позикових коштів у структурі фінансування, що позитивно впливає на фінансову стабільність та зменшує ризик неплатоспроможності. Підприємство істотно зменшило фінансову залежність від кредиторів, що покращує стійкість.

Отже, до позитивних тенденцій роботи підприємства можна віднести значне покращення ліквідності (поточна та швидка), ростання фінансової автономії та зменшення заборгованості, поступове зменшення збитковості (ROA та ROE). До негативних - основна діяльність залишається збитковою (негативна чиста маржа), абсолютна ліквідність досі низька, що створює ризики покриття короткострокових зобов'язань готівкою.

Динаміка фінансових показників КП «Коменергосервіс» за 2020-2024 рр. (рисунок 2.1) наочно відображає позитивні зрушення у ліквідності та фінансовій автономії, водночас підкреслює проблемну рентабельність діяльності.

Таким чином, за результатами фінансового аналізу можна рекомендувати підприємству оптимізувати структуру витрат та доходів для підвищення рентабельності, раціонально використовувати ліквідні кошти, можливо інвестуючи у дохідні проекти, продовжувати зменшення фінансових зобов'язань та підвищувати автономію.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Для проведення стратегічного аналізу підприємства КП «Коменергосервіс» використаємо інструментарій SWOT-аналізу.

Основне призначення SWOT-аналізу полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища):

- сильні сторони (Strengths) - переваги підприємства;
- слабкі сторони (Weaknesses) - недоліки підприємства;

- можливості (Opportunities) - чинники зовнішнього середовища використання яких створить переваги підприємства на ринку;

- загрози (Threats) - чинники, які можуть потенційно погіршити положення підприємства на ринку.

Розглянемо загальний перелік сильних та слабких сторін в діяльності підприємства КП «Коменергосервіс», виявлених на підставі аналізу внутрішнього середовища, які наведено на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 - SWOT-аналіз підприємства

Проаналізуємо отримані результати.

Сильні сторони (Strengths).

Покращення ліквідності. Коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності демонструють стабільне зростання (1,02 → 2,23 та 1,00 → 2,22 відповідно за 2020–2024 рр.), що забезпечує підприємству здатність покривати короткострокові зобов'язання.

Це дозволяє більш ефективно планувати операційні витрати та уникати дефіциту обігових коштів.

Зменшення фінансової залежності від кредиторів

Коефіцієнт автономії виріс із 0,22 у 2020 р. до 0,61 у 2024 р., а коефіцієнт заборгованості знизився з 0,75 до 0,19.

Це свідчить про збільшення частки власного капіталу і зменшення ризику неплатоспроможності.

Наявність досвіду та стабільної інфраструктури

Як комунальне підприємство, КП має налагоджену технічну та організаційну базу для надання послуг енергопостачання та комунальних послуг, що забезпечує певну сталість діяльності навіть у кризові періоди.

Слабкі сторони (Weaknesses).

Негативна рентабельність. ROA, ROE та чиста маржа залишаються негативними протягом усього періоду (-0,05 → -0,08, -0,12 → -0,16 та -0,15 → -0,54).

Це свідчить про нездатність ефективно використовувати активи та капітал для отримання прибутку, що підвищує фінансові ризики.

Низька абсолютна ліквідність

Хоч показник абсолютної ліквідності зріс до 0,19 у 2024 р., він все ще нижче оптимального рівня (0,2–0,3), що означає недостатню готовність підприємства покрити короткострокові зобов'язання готівкою.

Залежність від тарифів та бюджетного фінансування

Як комунальне підприємство, діяльність КП значною мірою залежить від регуляторних тарифів і бюджетних надходжень. Обмежена можливість самостійно коригувати ціни зменшує фінансову гнучкість.

Можливості (Opportunities).

Оптимізація витрат та модернізація інфраструктури. Інвестиції в енергоефективне обладнання та автоматизацію обліку ресурсів можуть знизити собівартість послуг і підвищити рентабельність.

Розширення спектру послуг та сервісів

Підприємство може запроваджувати додаткові послуги для населення та бізнесу (енергоменеджмент, сервісні програми, цифрові платформи для розрахунків), що дозволить диверсифікувати доходи та збільшити фінансову стабільність.

Державні програми та гранти

Можливість отримання підтримки через державні або місцеві програми енергоефективності та екологізації, що дозволяє модернізувати обладнання без значних витрат власних коштів.

Покращення фінансового планування

Використання сучасних систем обліку, KPI та бізнес-аналітики дозволить більш ефективно управляти витратами та ліквідністю.

Загрози (Threats).

Збитковість та фінансовий тиск. Постійна негативна рентабельність і зростаюча чиста маржа у збиток (-0,42 → -0,54) може призвести до погіршення фінансового стану та потреби додаткового фінансування.

Зміни регуляторної політики та тарифів

Зміни у законодавстві, зростання тарифів на енергоресурси або обмеження зростання тарифів для населення можуть зменшити прибутковість підприємства.

Зростання витрат на матеріали та енергоносії

Підвищення цін на паливо, електроенергію та інші ресурси негативно впливає на собівартість послуг та прибутковість.

Конкуренція та приватні постачальники

Поява приватних компаній на ринку енергопостачання та комунальних послуг може скоротити частку підприємства та створити додатковий тиск на ефективність.

Отже, за результатами SWOT-аналізу КП «Коменергосервіс», можна констатувати, що підприємство має стабільні фінансові основи завдяки покращенню ліквідності та зменшенню заборгованості, що зміцнює фінансову стійкість. Водночас негативна рентабельність і недостатня

абсолютна ліквідність залишаються ключовими проблемами, які потребують стратегічних заходів.

Для покращення фінансового стану підприємству варто зосередитись на модернізації обладнання та енергоефективності, оптимізації витрат, диверсифікації доходів через нові послуги, покращенні фінансового планування та контролю.

Збалансування сильних сторін і використання можливостей дозволить зменшити загрози та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Проведений SWOT – аналіз дає змогу визначити, що для КП «Коменергосервіс» слабкими сторонами, здебільшого, є незмога оновити до вищих категорій все своє устаткування та недоліки у формуванні та впровадженні політики збуту, проте є й сприятливі ринкові можливості, такі як: наявність великого досвіду, як в керівного складу, так і в працівників, також гарна репутація підприємства на внутрішньому ринку, підприємство має досить широкий асортимент продукції, наявність власних сил до розширення лінії продукції, до виходу на нові ринки тощо. Тобто, діяльність підприємства є стійкою, проте через відкриття додаткових можливостей, пов'язаних із полегшенням виходу на зовнішні ринки через геополітичні чинники, що присутні у розвитку української економіки, а також із державною підтримкою агропромислового комплексу, можна стверджувати, що ресурси підприємства КП «Коменергосервіс» використовуються не у повному обсязі.

У такому контексті виявлення ключових конкурентних переваг, а також дослідження конкурентної позиції та вивчення перешкод набуває важливого значення для розробки та впровадження відповідних управлінських заходів.

Аналіз робіт з питань конкурентоспроможності підприємства дозволив встановити, що попри пильну увагу до даної проблеми з боку вітчизняних та закордонних вчених, на сьогоднішній день не існує єдиної універсальної методики, яка надавала б конкретний прикладний інструментарій для

об'єктивної діагностики ринкового становища підприємства та розробки шляхів його підсилення. Узагальнення результатів досліджень різних авторів дозволило виокремити в якості пріоритетних наступні напрямки роботи:

- враховуючи складність та синтетичність категорії «конкурентоспроможність», а також беручи до уваги необхідність використання системного підходу в процесі вивчення підприємства, кількість факторів, що в той чи іншій мірі впливають на конкурентоспроможність, прагне до нескінченності. Відповідно до даного зауваження зазначений показник має бути, з одного боку, комплексним (таким, що враховує різні ключові аспекти в діяльності підприємства), а з іншого боку – в процесі його побудови необхідно стояти на принципах розумного абстрагування, додатково включаючи до його складу лише ті чинники, які здатні дійсно підвищити об'єктивність та адекватність оцінки, що виконується;

- в процесі оцінки необхідно брати до уваги той факт, що різні сторони діяльності підприємства спричиняють неоднаковий вплив на конкурентоспроможність підприємства, тому доцільним є використання зважених показників;

- оскільки цінність наукового дослідження визначається в тому числі можливістю практичного використання його результатів, можливістю імплементації досягнень науки у виробничий процес з метою підвищення його ефективності та отримання підприємством додаткових конкурентних переваг, тому дане зауваження також має враховуватися в процесі роботи над вказаним показником. З цієї точки зору пропонується показник має будуватися на доступній вхідній інформації, мати обмежений діапазон вар'ювання, а також практичну інтерпретацію отриманого результату;

- з урахуванням різної природи чинників, які необхідно включати в процесі оцінки, доцільно скористатися індексним методом, який приводить різні за своєю природою показники до єдиного виду та дозволяє подолати вказані труднощі. В основу розрахунку індексів, що є вхідними даними для

визначення показника конкурентоспроможності підприємства, покладені формули, розроблені у [20]:

$$J_i = \frac{N_i}{N_i^B} \quad (2.6)$$

$$J = \frac{N_i}{B_i} \quad (2.7)$$

де N_i – i -тий показник діяльності підприємства, для якого визначається індекс конкурентоспроможності;

N_i^B – показник діяльності підприємства, що обраний у якості базового.

В якості базового обирається показник діяльності того підприємства, що за даною характеристикою посідає перше місце. Формула (2.6) використовується для обчислення показників, щонайбільше значення яких відповідає підвищенню конкурентоспроможності, формула (2.7) – для таких, зменшення яких позитивно впливає на конкурентну позицію підприємства. Такий показник, в тому вигляді, як він запропонований, можна використовувати для підприємств, які займаються виробництвом продукції рослинництва, оскільки він максимально враховує специфіку їх продукції. При цьому в цілому методичні рекомендації універсальні та можуть бути використані будь-якими підприємствами, незалежно від сфери їх діяльності.

З урахуванням висловлених зауважень приймаємо, що внутрішня конкурентоспроможність підприємства залежить від чотирьох груп факторів:

- конкурентоспроможності товару (K1);
- ефективності організації збуту та просування товару на ринку (K2);
- фінансового становища підприємства (K3);
- ефективності менеджменту підприємства (K4).

В свою чергу кожна група включає в себе ряд факторів, що описують конкретну сферу діяльності підприємства. Так в процесі оцінки конкурентоспроможності товару враховуємо наступні показники:

- ціну;

- частка смітної домішки – мінеральна, органічна, шкідлива домішка, зіпсоване зерно;

- частка зернової домішки – неповноцінні зерна та зерна інших культур, віднесені до зернової домішки за стандартами, бите зерно, утворене внаслідок механічної дії, щупле, поїдене, незріле зерно, пошкоджене, морозобійне, проросле;

- врожайність – кількість рослинницької продукції, одержаної з одиниці площі.

Фінансове становище підприємства описуємо наступними показниками:

- коефіцієнт фінансової автономії;
- коефіцієнт фінансового ризику;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу;
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами.

Ефективність організації збуту та просування товару на ринку оцінюємо через такі показники:

- здатність удосконалювати технології збуту;
- асортимент продукції;
- динаміка попиту;
- рентабельність продажів.

Ефективність менеджменту підприємства оцінюємо на основі таких показників:

- рентабельність основних фондів;
- рентабельність витрат;
- рентабельність витрат на персонал;
- загальний коефіцієнт рентабельності.

Вихідні дані для розрахунку показника внутрішньої конкурентоспроможності підприємства (Квнутр) в індексному виразі ТОВ «КРЕСКО» та його основних конкурентів наведені у табл. 2.15.

Для переведення отриманих даних до зваженого вигляду використовуються коефіцієнти, що визначені експертним чином шляхом послідовних порівнянь [20]. Відповідно до результатів даного дослідження значущість конкурентоспроможності товару з огляду на загальну конкурентоспроможність підприємства складає 0,33, ефективності організації збуту та просування товару – 0,23, фінансового становища підприємства – 0,29, ефективності менеджменту підприємства – 0,15. Для визначення внутрішньої конкурентоспроможності підприємства її доцільно представити як чотирикутник, який формують чотири вектори – проміні; тоді у кількісному виразі її значення дорівнюватиме площі цього чотирикутника, тобто у формалізованому вигляді це можна представити наступним чином (2.8):

$$K_{\text{внутр}} = \frac{1}{2} \sin \alpha (K_1^{\text{зваж}} * K_2^{\text{зваж}} + K_2^{\text{зваж}} * K_3^{\text{зваж}} + K_3^{\text{зваж}} * K_4^{\text{зваж}} + K_4^{\text{зваж}} * K_1^{\text{зваж}}) \quad (2.8)$$

де $K_1^{\text{зваж}} = 0,33 * K_1$, $K_2^{\text{зваж}} = 0,23 * K_2$, $K_3^{\text{зваж}} = 0,29 * K_3$, $K_4^{\text{зваж}} = 0,15 * K_4$; $\sin \alpha$ – кут між векторами у чотирикутнику, оскільки векторів у моделі чотири, то кут дорівнюватиме 90°, а оскільки $\sin 90^\circ = 1$, то формула (2.8) набуває вигляду:

$$K_{\text{внутр}} = \frac{1}{2} (K_1^{\text{зваж}} * K_2^{\text{зваж}} + K_2^{\text{зваж}} * K_3^{\text{зваж}} + K_3^{\text{зваж}} * K_4^{\text{зваж}} + K_4^{\text{зваж}} * K_1^{\text{зваж}}) \quad (2.9)$$

Кожен вектор у своєму граничному значенні представляє собою радіус кола, який відповідає максимальному значенню (ідеальний варіант) того показника, який оцінюється. Результати оцінки внутрішньої конкурентоспроможності підприємства наведено на рис. 2.6.

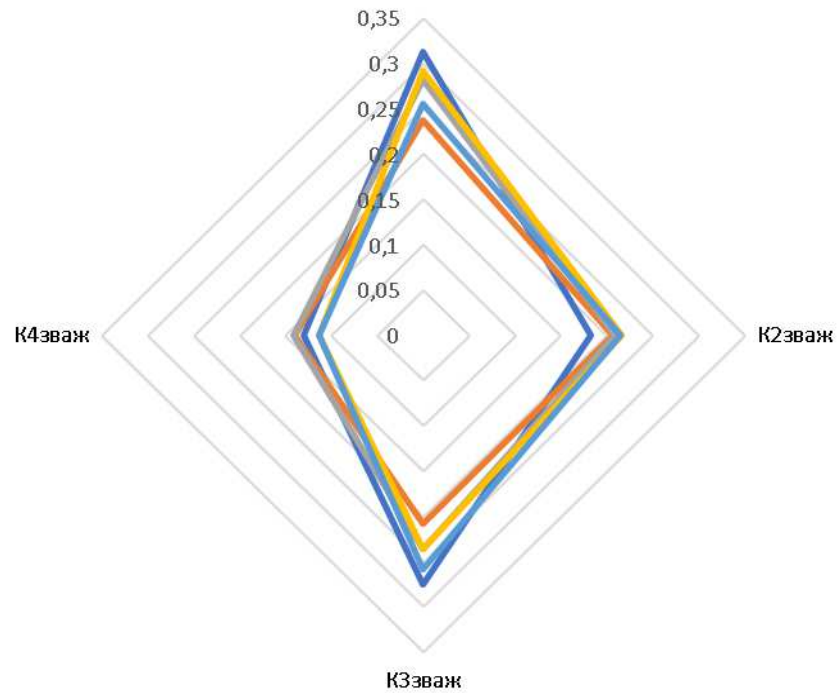


Рисунок 2.3 - Графічна інтерпретація конкурентної позиції підприємства КП «Коменергосервіс»

Проведемо аналіз за Моделлю 5 сил Портера КП «Коменергосервіс» (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Аналіз КП «Коменергосервіс» за моделлю 5 сил Портера

1. Конкуренція серед існуючих гравців (Rivalry Among Existing Competitors) Низька пряма конкуренція на рівні міста: КП «Коменергосервіс» зазвичай є монопольним постачальником тепла та гарячої води для певного регіону чи населеного пункту.

Обмежена конкуренція з приватними компаніями: У деяких містах приватні постачальники енергосервісів можуть надавати окремі послуги (наприклад, постачання електроенергії, енергоменеджмент або обслуговування індивідуальних котелень), але для масового населення вплив слабкий.

Фінансовий тиск: Незважаючи на низьку конкуренцію, негативна рентабельність та збитковість (-0,54 чиста маржа у 2024 р.) створюють внутрішній «конкурентний» тиск у вигляді потреби оптимізувати витрати та підвищити ефективність.

Висновок: Конкуренція серед існуючих постачальників є низькою, але внутрішня фінансова конкуренція за ефективність висока.

2. Загроза нових учасників ринку (Threat of New Entrants) Бар'єри входу високі:

Необхідність значних капіталовкладень у інфраструктуру (котельні, мережі, лічильники).

Регуляторні обмеження та ліцензії для постачання тепла і гарячої води.

Невелика привабливість для приватних компаній: Низька рентабельність і державне регулювання тарифів знижують економічну привабливість ринку.

Державна підтримка: Монопольні права та субсидії можуть бути додатковим бар'єром для нових учасників.

Висновок: Загроза входження нових гравців на ринок низька, що забезпечує підприємству стабільну позицію.

3. Загроза заміників (Threat of Substitutes) Потенційні замітники:

Приватні індивідуальні котли та теплові насоси для окремих будинків.

Альтернативні джерела енергії (сонячні панелі, індивідуальні електрокотли, твердопаливні котли).

Вплив на підприємство:

Масове впровадження альтернативної енергетики може поступово зменшувати кількість споживачів централізованого теплопостачання.

Проте поки що в місті частка замінників невелика через високі початкові витрати та потребу в обслуговуванні.

Висновок: Загроза замінників помірна і зростатиме зі збільшенням доступності альтернативних джерел енергії.

4. Сила постачальників (Bargaining Power of Suppliers)

Постачальники ресурсів: електроенергія, газ, паливо, обладнання для мереж та котелень.

Характеристика сили:

Для КП, яке закуповує паливо та енергоносії у обмеженої кількості постачальників, сила постачальників є високою.

Зростання цін на газ і електроенергію без можливості повного перенесення витрат на споживачів збільшує фінансові ризики.

Регулювання тарифів: Державне встановлення тарифів знижує гнучкість підприємства у передачі зростання витрат споживачам.

Висновок: Постачальники мають значну переговорну силу через обмежений вибір ресурсів та високі ціни, що впливає на фінансову стабільність підприємства.

5. Сила покупців (Bargaining Power of Customers) Споживачі послуг:

населення та комерційні споживачі в регіоні.

Характеристика сили:

Для населення сила низька через монопольне положення КП; альтернатив немає або вони дорогі.

Для великих комерційних споживачів або бюджетних установ можливий тиск на тарифи та вимоги до якості послуг.

Вплив на підприємство:

Обмежена можливість збільшувати тарифи для населення з державних причин зменшує доходи.

Потреба підвищувати якість та ефективність послуг для великих клієнтів.

Висновок: Сила покупців для масового населення низька, але для великих споживачів помірна, що вимагає уваги до якості послуг.

Загальний висновок за моделлю 5 сил Портера Низький рівень конкуренції та загроза нових учасників – стабільне середовище для підприємства.

Помірна загроза заміників та високий тиск з боку постачальників створюють фінансові ризики.

Сила покупців низька для населення, але варто працювати над якістю та обслуговуванням комерційних споживачів.

Ключові виклики: збитковість діяльності, високі витрати на ресурси та регуляторні обмеження тарифів.

Рекомендації:

Оптимізувати витрати та впроваджувати енергоефективні технології.

Розвивати додаткові послуги для комерційних клієнтів.

Диверсифікувати

1. Конкуренція серед існуючих гравців (Rivalry Among Existing Competitors) Низька пряма конкуренція на рівні міста: КП «Коменергосервіс» зазвичай є монопольним постачальником тепла та гарячої води для певного регіону чи населеного пункту.

Обмежена конкуренція з приватними компаніями: У деяких містах приватні постачальники енергосервісів можуть надавати окремі послуги (наприклад, постачання електроенергії, енергоменеджмент або обслуговування індивідуальних котелень), але для масового населення вплив слабкий.

Фінансовий тиск: Незважаючи на низьку конкуренцію, негативна рентабельність та збитковість (-0,54 чиста маржа у 2024 р.) створюють

внутрішній «конкурентний» тиск у вигляді потреби оптимізувати витрати та підвищити ефективність.

Висновок: Конкуренція серед існуючих постачальників є низькою, але внутрішня фінансова конкуренція за ефективність висока.

2. Загроза нових учасників ринку (Threat of New Entrants) Бар'єри входу високі:

Необхідність значних капіталовкладень у інфраструктуру (котельні, мережі, лічильники).

Регуляторні обмеження та ліцензії для постачання тепла і гарячої води.

Невелика привабливість для приватних компаній: Низька рентабельність і державне регулювання тарифів знижують економічну привабливість ринку.

Державна підтримка: Монопольні права та субсидії можуть бути додатковим бар'єром для нових учасників.

Висновок: Загроза входження нових гравців на ринок низька, що забезпечує підприємству стабільну позицію.

3. Загроза заміників (Threat of Substitutes) Потенційні замітники:

Приватні індивідуальні котли та теплові насоси для окремих будинків.

Альтернативні джерела енергії (сонячні панелі, індивідуальні електрокотли, твердопаливні котли).

Вплив на підприємство:

Масове впровадження альтернативної енергетики може поступово зменшувати кількість споживачів централізованого теплопостачання.

Проте поки що в місті частка заміників невелика через високі початкові витрати та потребу в обслуговуванні.

Висновок: Загроза заміників помірна і зростатиме зі збільшенням доступності альтернативних джерел енергії.

4. Сила постачальників (Bargaining Power of Suppliers) Постачальники ресурсів: електроенергія, газ, паливо, обладнання для мереж та котелень.

Характеристика сили:

Для КП, яке закуповує паливо та енергоносії у обмеженої кількості постачальників, сила постачальників є високою.

Зростання цін на газ і електроенергію без можливості повного перенесення витрат на споживачів збільшує фінансові ризики.

Регулювання тарифів: Державне встановлення тарифів знижує гнучкість підприємства у передачі зростання витрат споживачам.

Висновок: Постачальники мають значну переговорну силу через обмежений вибір ресурсів та високі ціни, що впливає на фінансову стабільність підприємства.

5. Сила покупців (Bargaining Power of Customers) Споживачі послуг: населення та комерційні споживачі в регіоні.

Характеристика сили:

Для населення сила низька через монопольне положення КП; альтернатив немає або вони дорогі.

Для великих комерційних споживачів або бюджетних установ можливий тиск на тарифи та вимоги до якості послуг.

Вплив на підприємство:

Обмежена можливість збільшувати тарифи для населення з державних причин зменшує доходи.

Потреба підвищувати якість та ефективність послуг для великих клієнтів.

Висновок: Сила покупців для масового населення низька, але для великих споживачів помірна, що вимагає уваги до якості послуг.

Загальний висновок за моделлю 5 сил Портера Низький рівень конкуренції та загроза нових учасників – стабільне середовище для підприємства.

Помірна загроза замінників та високий тиск з боку постачальників створюють фінансові ризики.

Сила покупців низька для населення, але варто працювати над якістю та обслуговуванням комерційних споживачів.

Ключові виклики: збитковість діяльності, високі витрати на ресурси та регуляторні обмеження тарифів.

Рекомендації:

Оптимізувати витрати та впроваджувати енергоефективні технології.

Розвивати додаткові послуги для комерційних клієнтів.

Диверсифікувати джерела постачання енергоносіїв для зменшення залежності від постачання

3 ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КП «КОМЕНЕРГОСЕРВІС»

3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

Розробка та впровадження інноваційних технологій управління має включати сім типових етапів:

- 1) аналіз кадрової ситуації;
- 2) внесення зміни до чинних положень;
- 3) підготовка та узгодження технологічного проекту;
- 4) затвердження розробленої технології;
- 5) розподіл механізму реалізації заходів;
- 6) навчання персоналу новим технологіям;
- 7) призначення осіб, відповідальних за впровадження технології.

Всі кадрові технології можна розділити на такі групи: - кадрові технології позикової роботи; - технології для розвитку кадрів; - технології підбору та працевлаштування персоналу; - технології підвищення ефективності роботи персоналу; - технології управління роботою персоналу; - інформаційні технології.

Сьогодні в управлінні персоналом поширені зовнішні технології, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової роботи. Ми поділяємо аут-технології на дві групи: передача окремих функцій по відношенню до спеціалізованих компаній - аутсорсинг і переведення співробітників компанії в спеціалізовану компанію - аутстафінг, оренда персоналу. Саме ці технології дозволяють реалізувати такі принципи управління персоналом, як оптимальність і гнучкість. Комп'ютеризація суспільства та розвиток інформаційних технологій значною мірою відображаються на системі управління персоналом.

Комп'ютеризація роботи персоналу дала змогу підвищити ефективність управління персоналом за рахунок забезпечення повноти, оперативності, комплексності, систематичності та достовірності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень та розширення можливостей її збору, зберігання та обробки.

Кадрова інформаційна технологія – це автоматизована інформаційна система управління персоналом та організації автоматизованого робочого місця працівника, завданням якої є забезпечення необхідного технічного та інформаційного забезпечення.

Інтернет як бізнес-середовище практично необмежений, але зараз можливість працювати в Інтернеті є конкурентною перевагою, необхідні структурні зміни та нові підходи. Під час кризи вплив Інтернету на економіку значно посилюється. Показники залученості, поведінки та культури працівників відображають ступінь, до якого організація може встановлювати стандарти та моделі поведінки для працівників, залучати та утримувати працівників, а також змушувати їх відчувати, що вони роблять внесок у щось значуще. Оскільки пошук висококваліфікованих, досвідчених, часом злагоджених фахівців став проблемою для значної кількості компаній, особливого значення набули кадрові технології в підборі та розстановці кадрів: рекрутинг, скрининг, хедхантинг, прямий пошук, «плетіння мереж», застосування яких дозволяє компаніям знаходити і працевлаштовувати компетентних і досвідчених фахівців нового типу, з великим професійним досвідом, високою кваліфікацією і хорошою репутацією.

Хочеться звернути увагу на ще один прогресивний підхід до управління персоналом - Investors in People (в перекладі стандарт «Інвестування в людей») - інноваційна система управління якістю, інтеграція стратегії управління персоналом зі стратегією управління організацією, міжнародний еталон управління якістю людських ресурсів. Формула співпраці керівників і персоналу організації з метою більш ефективного досягнення цілей і завдань компанії.

У зарубіжній науковій літературі з'являється все більше досліджень, присвячених процесам залучення персоналу та розробці підходу до управління людськими ресурсами, що базується на сильній прихильності (strong participation in HRM або HHRM approach). Системи HHRM спрямовані на те, щоб «завоювати серця та уми» співробітників, а не просто мотивувати їх дотримуватися правил роботи, встановлених керівниками. Вони прагнуть контролювати продуктивну поведінку працівників через їхню відданість, ідентифікацію з організацією та неформальне або групове управління [13].

За такого підходу HRM може одночасно підвищити навички співробітників, мотивацію та можливість зробити внесок у спільний результат [13]. Сучасні технології «mystery shopping» також можна використовувати для перевірки утримання співробітників [13].

Методологія передбачає участь певної кількості агентів, завданням яких є імітація зовнішніх контактів і оцінка дій персоналу при проведенні операції. Використовуючи цю технологію, ви можете дізнатися, наскільки працівники лояльні до роботодавця, наскільки чесні та надійні працівники, чи не займаються вони незаконною та аморальною діяльністю, яка може зашкодити благополуччю бізнесу. Сьогодні йде серйозна боротьба за кваліфікованих працівників. Керівництво кожної компанії усвідомлює, що успіх багато в чому залежить від кваліфікації її співробітників. Внутрішнє навчання не завжди вирішує проблему, особливо коли спеціалісти потрібні «тут і зараз».

У практиці зовнішнього відбору кандидатів в основному використовуються технології: рекрутинг, скринінг і хедхантинг. Справжнім вирішенням ситуації, що склалася, є використання таких технологій рекрутингу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найбільш цінних і перспективних співробітників. Хедхантинг – це найскладніша і дорога технологія, яка передбачає переведення конкретного фахівця з однієї організації в іншу [6]. Хедхантинг – рідкісний і в той же час

перспективний метод відбору особливо цінних «штучних» спеціалістів. Це найефективніша на сьогодні технологія, розроблена у відповідь на попит на ексклюзивних кандидатів на посади вищого керівництва та ключових спеціалістів. Таким чином, кадрові агентства шукають висококваліфікованих спеціалістів найвищого рівня з урахуванням специфіки діяльності клієнта та вимог кандидатів, використовуючи наявні бази даних кандидатів [10].

Скринінг - це «поверхневий відбір» за формальними критеріями: навчання, вік, стать, професійний досвід. Низькі посади зазвичай закриваються перевіркою. Дозволяє здійснювати пошук необхідного підлеглого допоміжного та обслуговуючого персоналу з урахуванням формальних ознак: стать, вік, освіта, досвід роботи та ін.

Кадрові агентства отримують CV від кандидатів і передають їх клієнту, який приймає рішення про вибір кандидата.

Рекрутинг – це «ретельний відбір», який враховує особистісні характеристики та професійну кваліфікацію кандидата. Його здійснюють кадрові агентства з метою відбору спеціалістів середньої ланки [7]. Шляхом рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих спеціалістів середнього профілю з урахуванням вимог до особистісних і професійних характеристик кандидатів і використовують наявні бази даних кандидатів [8].

Технології Executive Search використовується для відбору людей на керівні посади та спеціалістів рідкісних професій. На відміну від рекрутингу, пошук керівників передбачає проактивний пошук кандидатів, навіть якщо вони зараз активно не шукають роботу. Ця технологія успішно використовується кадровими та консалтинговими агентствами [6].

Executive search шукає найкращих «неактивних» кандидатів, доступних на ринку праці, а регулярний рекрутинг шукає найкращих «активних» кандидатів, тобто тих, хто шукає роботу. У першому випадку потрібен керівник вищої ланки, від якого залежить успіх і розвиток компанії, або фахівець з рідкісними професійними навичками і досвідом роботи в чітко визначеному напрямку. Інноваційні технології управління персоналом можна

розглядати з двох позицій: як нові методи управління персоналом, що підвищують ефективність організації (точніше, інноваційні технології управління персоналом) і як традиційні технології впровадження інновацій в роботу персоналу організації. (традиційні технології управління впровадженням інновацій). Прикладом першого є нові способи впливу на персонал. Традиційна технологія впровадження інновацій передбачає використання нового елемента управління в рамках старого процесу [6]

На нашу думку, сучасний напрям інновацій у кадровій сфері пов'язаний із такими завданнями:

- 1) підвищення продуктивності бізнесу;
- 2) розвиток персоналу та ефективне навчання;
- 3) покращити робочі відносини та створити творче середовище;
- 4) покращити якість професійного життя;
- 5) стимулювати творчі ідеї;
- 6) звільнити менеджерів від рутинних завдань, краще використовуючи навички та вміння людей;
- 7) підвищення відкритості та адаптивності персоналу до інновацій;
- 8) забезпечення балансу інтересів підприємства та співробітників.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні процеси прискореної глобалізації та посилення ринкової конкуренції вимагають від компаній впровадження інноваційних технологій у практику управління персоналом. У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення технологій управління персоналом, удосконалюються системи управління персоналом, а також використовувані методи та засоби. Оскільки система управління людськими ресурсами продовжує розвиватися, інноваційні технології людських ресурсів також розвиватимуться.

3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих управлінських рішень

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства пропонується посилити розвиток онлайн-сервісів, а саме цифровізацію обліку та обслуговування, а саме:

1. Встановлення сучасних лічильників з віддаленим зчитуванням.

Мета::

зменшення людського фактору;

підвищення точності обліку;

оперативне отримання показників.

Переваги::

зменшення витрат на інспекторів;

автоматичне виявлення витоків / аномалій;

прозорість для споживача.

2. Розширення функціоналу «особистого кабінету»: історія споживання, онлайн-звернення, чати з техпідтримкою.

Запропоновані функції:

перегляд історії споживання (у вигляді графіків);

онлайн-оплата послуг;

подання звернень / скарг / запитів;

чат-бот / техпідтримка в реальному часі;

повідомлення про аварії / відключення.

Очікуваний ефект:

підвищення задоволеності користувачів;

зменшення навантаження на офлайн-служби.

3. Впровадження CRM-системи для роботи зі скаргами та запитами.

Призначення:

централізований облік скарг і звернень;

контроль виконання запитів;

аналітика частих проблем.

Переваги:

швидший зворотний зв'язок;;

прозорість обробки звернень

краща координація між відділами.

Отже, запропоновано рекомендований план реалізації зазначених управлінських рішень (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1 - Рекомендований план реалізації зазначених управлінських рішень

Етап	Дії	Термін
1	Аудит наявних процесів і технічного стану	1 міс.
2	Вибір технічних рішень (лічильники, CRM, портал)	1 міс.
3	Пілотний запуск у вибраному мікрорайоні	2-3 міс.
4	Масштабування на все підприємство	6 міс.
5	Аналіз KPI, удосконалення	постійно

1. Підвищення ефективності обліку Зменшення кількості помилок при передачі показників (до 90–99% точності)

Усунення необхідності особистого відвідування споживачами для подачі даних

Автоматичне формування рахунків за реальними показниками

2. Скорочення часу обробки звернень Зменшення середнього часу відповіді до 24–48 годин

Можливість трекінгу статусу звернення в режимі реального часу

Створення системи пріоритезації звернень (аварійні, типові, консультаційні)

3. Підвищення рівня задоволеності споживачів
Покращення доступності сервісів — 24/7 доступ через особистий кабінет
Зменшення кількості скарг, пов'язаних з неякісною комунікацією
Можливість клієнтам давати оцінку якості обслуговування (збір NPS)
 4. Оптимізація внутрішніх процесів
Зменшення навантаження на операторів кол-центру
Вивільнення ресурсів для стратегічних завдань замість рутинної обробки
Єдина база даних для аналітики та звітності
 5. Зниження операційних витрат
Економія на паперових платіжках та поштових послугах (до 30–50%)
Зменшення виїздів контролерів на місця
Ефективніше планування ремонту на основі аналізу звернень
 6. Позитивний екологічний ефект
Менше друку документів — зменшення використання паперу
Сприяння енергозбереженню через контроль і аналіз споживання
 7. Розширення аналітичних можливостей
Побудова теплових/водних карт споживання
Виявлення підозрілих змін або витоків
Планування навантаження на мережі
 8. Зміцнення репутації підприємства
Споживач бачить відкритість, сучасність та клієнтоорієнтованість
Підвищення довіри громади
Краща взаємодія з місцевою владою та інвесторами
- Отже, прогнози розрахунки економічної ефективності впровадження запропонованих управлінських рішень представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Вплив реалізації розвитку он-лайн сервісів КП «Коменергосервіс»

№ з/п	Показник	Відхилення за прогнозом
1	Дохід, тис. грн	+ 43 326,7
2	Чистий прибуток, тис. грн.	+ 23 554,3

Така цифровізація дає не лише короткостроковий результат, а й створює довгострокову конкурентну перевагу для КП «Коменергосервіс».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства КП «Коменергосервіс».

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки:

Досліджено теоретичні засади конкурентоспроможності та виявлено, що конкурентоспроможність підприємства це синтетична наукова категорія, що охоплює різні рівні суспільно-економічного життя, починаючи від окремого підприємства і закінчуючи рівнем держави. Встановлено, що на конкурентоспроможність підприємства впливають внутрішні та зовнішні фактори, розробці інструментів для оцінки яких приділено значну увагу у наукових працях вітчизняних та закордонних дослідників.

Комунальне підприємство «Коменергосервіс» Дніпровської міської ради є комунальним унітарним комерційним підприємством, створеним відповідно до рішення Дніпропетровської міської ради від 15.07.2009 № 39/48 на базі відокремленої частини комунальної власності територіальної громади м. Дніпро. Визначено виконавцем послуг з централізованого опалення та гарячого водопостачання споживачів лівобережної частини міста Дніпро, з функцією транспортування та постачання теплової енергії. Основний КВЕД: 35.30 – постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря.

В кваліфікаційній роботі проведено аналіз основних економічних показників діяльності підприємства та фінансово-економічного стану підприємства.

Також проаналізовано конкурентоспроможність підприємства шляхом використання інструментів SWOT-аналізу та Моделі 5 сил Портера.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства пропонується посилити розвиток онлайн-сервісів, а саме цифровізацію

обліку та обслуговування, а саме:

1. Встановлення сучасних лічильників з віддаленим зчитуванням.
2. Розширення функціоналу «особистого кабінету»: історія споживання, онлайн-звернення, чати з техпідтримкою.
3. Впровадження CRM-системи для роботи зі скаргами та запитами.

Таким чином, планується отримати наступні конкурентні переваги:

1. Підвищення ефективності обліку Зменшення кількості помилок при передачі показників (до 90–99% точності)

Усунення необхідності особистого відвідування споживачами для подачі даних

Автоматичне формування рахунків за реальними показниками

2. Скорочення часу обробки звернень Зменшення середнього часу відповіді до 24–48 годин

Можливість трекінгу статусу звернення в режимі реального часу

Створення системи пріоритезації звернень (аварійні, типові, консультаційні)

3. Підвищення рівня задоволеності споживачів Покращення доступності сервісів — 24/7 доступ через особистий кабінет

Зменшення кількості скарг, пов'язаних з неякісною комунікацією

Можливість клієнтам давати оцінку якості обслуговування (збір NPS)

4. Оптимізація внутрішніх процесів Зменшення навантаження на операторів кол-центру

Вивільнення ресурсів для стратегічних завдань замість рутинної обробки

Єдина база даних для аналітики та звітності

5. Зниження операційних витрат Економія на паперових платіжках та поштових послугах (до 30–50%)

Зменшення виїздів контролерів на місця

Ефективніше планування ремонту на основі аналізу звернень

6. Позитивний екологічний ефект Менше друку документів — зменшення використання паперу

Сприяння енергозбереженню через контроль і аналіз споживання

7. Розширення аналітичних можливостей Побудова теплових/водних карт споживання

Виявлення підозрілих змін або витоків

Планування навантаження на мережі

8. Зміцнення репутації підприємства Споживач бачить відкритість, сучасність та клієнтоорієнтованість

Підвищення довіри громади

Краща взаємодія з місцевою владою та інвесторами

Отже, прогнольні розрахунки економічної ефективності впровадження запропонованих управлінських рішень відзеркалюються у збільшенні доходу на + 43 326,7 тис. грн.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. SWOT та PEST-аналіз діяльності підприємства. URL: https://knowledge.allbest.ru/marketing/2c0b65625b3bd69b4d43a88521306c37_0.html (дата звернення: 22.04.2025).
2. SWOT-аналіз: кому, коли й навіщо потрібен. URL: <https://bakertilly.ua/news/id44448https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201> (дата звернення: 22.04.2025).
3. Архієреєв С.І., Мешкова В.В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 210–221.
4. Безус П.І., Терепенко В.І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_5_20 (дата звернення: 21.04.2025).
5. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42.
6. Белова О.І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2018. 4 (52), С. 86–93.
7. Біла І.С., Швед Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Економіка і суспільство*. № 8. 2017. С. 405-410.
8. Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 42. С. 30-38.
9. Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 42. С. 30-38.

10. Гарафонова О.І., Лазаренко Ю.О., Родіонова К.В. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. С. 53-57.
11. Гринчук Ю.С., Вихор М.В., Шемігон О.І., Гринчук Ю.С. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. *Агросвіт*. 2019. № 7. С. 3-9.
12. Грох Н.В., Томчук О.Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://наука.kushnir.mk.ua/?p=19220> (дата звернення: 25.04.2025).
13. Дергачова В.В., Мельник В.О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Актуальні проблеми економіки та правління*, 2017. №11. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/102731-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-217278-1-10-20170529%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/102731-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-217278-1-10-20170529%20(1).pdf) (дата звернення: 27.04.2025).
14. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
15. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України*, 2017. №8. С. 33-38.
16. Киш Л.В. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Приморські наукові студії*. 2019. №38. С. 94-95.
17. Коваленко О.В., Чеботаєва Ю.С. *Оцінка конкурентного потенціалу промислового підприємства*. Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 берез. 2017 р. : в 11 т. Дніпро : Біла К. О., 2017. С. 12-14.
18. Колесник Т.М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 408–414.

19. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: колективна монографія. Тульчинська С.О., Погребняк А.Ю., Дергалюк М.О. Стратегічні напрями управління ризиками інноваційними ІТпроектами. Київ, НАУ. 2019. С. 254-270.

20. Котова С.В. Механізм реалізації системи управління конкурентоспроможністю підприємства та продукції, що виробляється. *Алея науки*. 2017. № 5. С. 146-149.

21. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 2 (11). С. 31-35.

22. Назарчук Н.В. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 1. С. 112-115.

23. Портер. М. Конкуренція.: Пер. з англ.: Уч. сел. -М.: Видавничий дім «Вільямс», 2000. 495 с.

24. Савченко С.М. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності підприємств з позицій системного підходу. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7977> (дата звернення: 28.04.2025).

25. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 92 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62> (дата звернення: 26.04.2025).

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

27. Управління конкурентоспроможністю підприємства; Клименко С. М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. та ін. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.

28. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.

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

30. Якименко-Терещенко Н.В., Ніколаєш Я.Р. Сутність та принципи розвитку конкурентного потенціалу економічної системи. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 32-35.

Відгук на кваліфікаційну роботу

студента групи 073-21-1

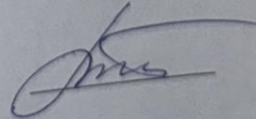
Кайстро Кирила Максимовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

- 1) Актуальність роботи обумовлена тим, що підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства зумовлена необхідністю адаптації бізнесу до умов динамічного ринку, високого рівня конкуренції та швидких змін у технологічному середовищі. Сучасні підприємства мають постійно удосконалювати свої управлінські підходи, щоб забезпечити стійкі конкурентні переваги, ефективно використовувати ресурси та задовольняти потреби споживачів. Саме тому дослідження механізмів управління конкурентоспроможністю стає ключовим чинником успішного функціонування та стратегічного розвитку організацій.
- 2) Кайстро Кирило Максимович показав середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.
- 3) Бакалавр проявив вміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.
- 4) Студент виявив достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Кайстро К.М. показав достатній рівень автономності та відповідальності, наявні вміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».
Добре володіння компетенціями менеджменту особистості.

Керівник кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту



Богач К.С.

Рецензія на кваліфікаційну роботу

Студентки групи 073-21-1

Кайстро Кирила Максимовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань Актуальність теми полягає у необхідності розробки оптимальних методів управління продажами для досягнення стратегічних цілей компанії в умовах мінливих ринкових умов України. Удосконалення управлінських рішень у сфері продажів дозволить не лише підвищити рентабельність підприємства, але й зміцнити конкурентні позиції на українському ринку.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

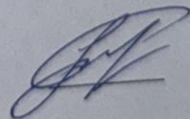
Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Кайстро К.М. приймав активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики, також студенткою взято участь у конференції з публікацією тез доповіді.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Бакалавр показав високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його.

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Недостатньо уваги приділено зростанню економічних показників після впровадження запропонованих управлінських рішень.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).

доц. каф. ПЕПІУ,
к.е.н., доц.



Л.В. Тимошенко