

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

Навчально-науковий інститут економіки
Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту

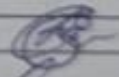
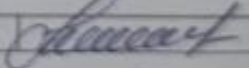

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Кривоспіцької Поліни Олексіївни

академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

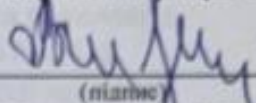
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства переробної промисловості

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Трифонов О.В.	95	біділіна	
Рецензент	Александров О.М.	95	Грешино	
Нормоконтролер	Трифонов О.В.	95	біділіна	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту


(підпис) Швець В.Я.

«05» травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Кривоспіцькій Поліні Олексіївні академічної 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства переробної промисловості

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

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Управлінський аналіз діяльності підприємства та його конкурентоспроможності	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства переробної промисловості	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано



(підпис керівника)

Трифонов О.В.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 09 » червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Кривоспіцька П.О.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-21-1
НТУ «Дніпровська політехніка»
Кривоспіцької Поліни Олексіївни

на тему: «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства переробної промисловості)»

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ,
МЕНЕДЖМЕНТ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ,
КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ

Структура роботи 74 сторінок комп'ютерного тексту; 19 рисунків; 20 таблиць; 55 джерел посилання.

Об'єкт розробки – процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Мета роботи – теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства переробної промисловості.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у вивченні теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства; проведенні управлінського аналізу діяльності ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» та його конкурентоспроможності; визначенні напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням особливостей його роботи та середовища господарювання; обґрунтуванні ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства переробної промисловості.

Методи дослідження – теоретичного узагальнення, систематизації, критичного аналізу, економічного аналізу, кореляційно-регресійного аналізу, PEST-аналіз, метод конкурентних переваг Портера, метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, графічний метод.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для впровадження підприємствами переробної промисловості.

Сфера застосування – забезпечення конкурентоспроможності підприємств переробної промисловості.

Економічна ефективність запропонованих управлінських рішень характеризується економією витрат в сумі 164978,7 тис. грн.

Значимість роботи полягає в можливості впровадження запропонованих управлінських рішень з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств переробної промисловості.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-1
Dnipro University of Technology
Kryvospitska Polina Alekseevna

Title: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of competitiveness management of a processing industry enterprise

COMPETITIVENESS, MANAGEMENT SOLUTION, MANAGEMENT,
ECONOMIC EFFICIENCY, CUSTOMER ORIENTATION

Structure: 74 printed pages; 19 figures; 20 tables; 55 references.

Object of development – the process of ensuring the competitiveness of the enterprise.

The aim of the paper – theoretical and methodological justification and development of practical recommendations in the field of competitiveness management of a processing industry enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows the theoretical approaches to managing the competitiveness of an enterprise; conducting a management analysis of the activities of LLC «TEAM-METIZ» and its competitiveness; substantiating the directions of ensuring the competitiveness of the enterprise, taking into account the peculiarities of its work and the business environment; substantiating the effectiveness of decisions in the field of managing the competitiveness of a processing industry enterprise.

Research methods – theoretical generalization, systematization and critical analysis, economic analysis, correlation-regression analysis, PEST analysis, Porter's competitive advantage method, expert assessment method, SWOT analysis, graphical method.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for implementation by enterprise of a processing industry enterprises.

Application – ensuring the competitiveness of processing industry enterprises.

The economic efficiency of the proposed management solutions is characterized by cost savings in the amount of 164,978.7 thousand UAH.

The value of the research – lies in the possibility of implementing the proposed management solutions to ensure the competitiveness of a processing industry enterprise.

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1	5
Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства	
1.2	9
Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства	
1.3	13
Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства	
2 УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ	
«ТІМ-МЕТИЗ»	
2.1	19
Загальна характеристика підприємства	
2.2	21
Аналіз стану переробної промисловості	
2.3	30
Аналіз конкурентного середовища	
2.4	37
Аналіз основних показників діяльності підприємства	
2.5	47
Оцінювання конкурентоспроможності підприємства	
2.6	49
SWOT-аналіз	
3 ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ У СФЕРІ	
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	
3.1	52
Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства	
3.2	54
Удосконалення управління інформацією про клієнтів	
3.3	60
Розвиток комунікацій підприємства задля підвищення рівня	
інформованості клієнтів	
ВИСНОВКИ	
ПЕРЕІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	
66	
68	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному ринковому середовищі конкуренція між підприємствами постійно зростає, що зумовлює необхідність постійного пошуку рішень, які б сприяли зміцненню конкурентних переваг. Менеджмент підприємств має формувати та реалізовувати стратегію конкурентної боротьби як основи довготривалої ефективної діяльності, спираючись не тільки на практичний досвід, але і на сучасні наукові надбання.

Вивченню проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства приділяли увагу не тільки класики науки управління, але вони цікавлять і сучасних науковців, серед котрих варто відзначити Кучмєєва О.О., Шиманську К.О., Пахучу Е.В., Бабика В.О., Галаган Т.І., Патретну О.М., Буряченко О.В., Ткачук Л.М., Коваль Н.О. та інших. Перелічені вчені досліджували сутність конкурентоспроможності, методи її оцінювання та чинники, що на неї впливають. Разом з тим, розмаїття умов господарювання, специфіка діяльності підприємств зумовили той факт, що не існує єдиного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства та для кожного підприємства необхідно визначати індивідуальні управлінські рішення, що і зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи.

Мета – теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства переробної промисловості.

Для досягнення поставленої в кваліфікаційній роботі мети вирішено такі завдання:

- здійснити узагальнення, систематизацію та критичний аналіз теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства;
- виконати управлінський аналіз діяльності ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» та його конкурентоспроможності;

- визначити напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства переробної промисловості;

- обґрунтувати економічну ефективність рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства переробної промисловості.

Об'єкт розроблення – система управління підприємством переробної промисловості.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства переробної промисловості.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використано такі методи: теоретичного узагальнення, систематизації та критичного аналізу, економічного аналізу, кореляційно-регресійного аналізу, PEST-аналіз, метод конкурентних переваг Портера, метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, графічний метод.

Практична значущість одержаних результатів для ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» полягає у можливості практичної реалізації запропонованих рішень в сфері управління конкурентоспроможністю підприємства, що підтверджується позитивним економічним ефектом, а також підвищенням рівня клієнтоорієнтованості, зокрема завдяки покращенню управління інформацією про клієнтів та оптимізацією сайту підприємства. Запропоновані управлінські рішення можуть бути впроваджені також іншими підприємствами переробної промисловості, що сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

У процесі визначення сутності терміну «конкурентоспроможність», як зазначено в статті [1], виявили, що поняття є похідним від «конкуренції», яке зумовлене законами її функціонування, механізмами забезпечення конкурентних переваг, виявленням цінностей та іншими аспектами.

Пахуча Е.В. та Бабика В.О. значають, що «як економічна категорія, конкуренція – це боротьба між виробниками товарів і послуг за найкращі умови виробництва та реалізації товарів і послуг, а також за отримання максимального прибутку. Водночас вона регулює обсяги виробництва та впливає на зростання пропозиції на ринку, стимулюючи виробників до інновацій, підвищення продуктивності праці, вдосконалення технологій, організації праці тощо» [2].

Конкуренція, як підкреслюють автори [3], є ключовим інструментом для регулювання ринкової економіки та важливою частиною ринкового середовища, в якому працюють підприємства, оскільки сприяє розвитку та вдосконаленню основних ідей та методів їх реалізації. Стійкість організації залежить від ефективного управління її структурними елементами та ресурсами, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства, стабільний розвиток та функціонування у коротко- та довгостроковій перспективі.

Кучмеев О.О. та Шиманська К.О. стверджують, що «конкурентоспроможність – це ринкова, цінова, економічна категорія та категорія протистояння, яка являє собою здатність суб'єктів економічної діяльності пристосовуватись до змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища, використовуючи при цьому свої конкурентні переваги шляхом

спрямування своєї діяльності на результативність виготовлення якісної продукції та отримання максимального прибутку» [1].

У сучасних умовах ринкової економіки виділяють різні види конкурентоспроможності залежно від об'єкту дослідження (рисунок 1.1).

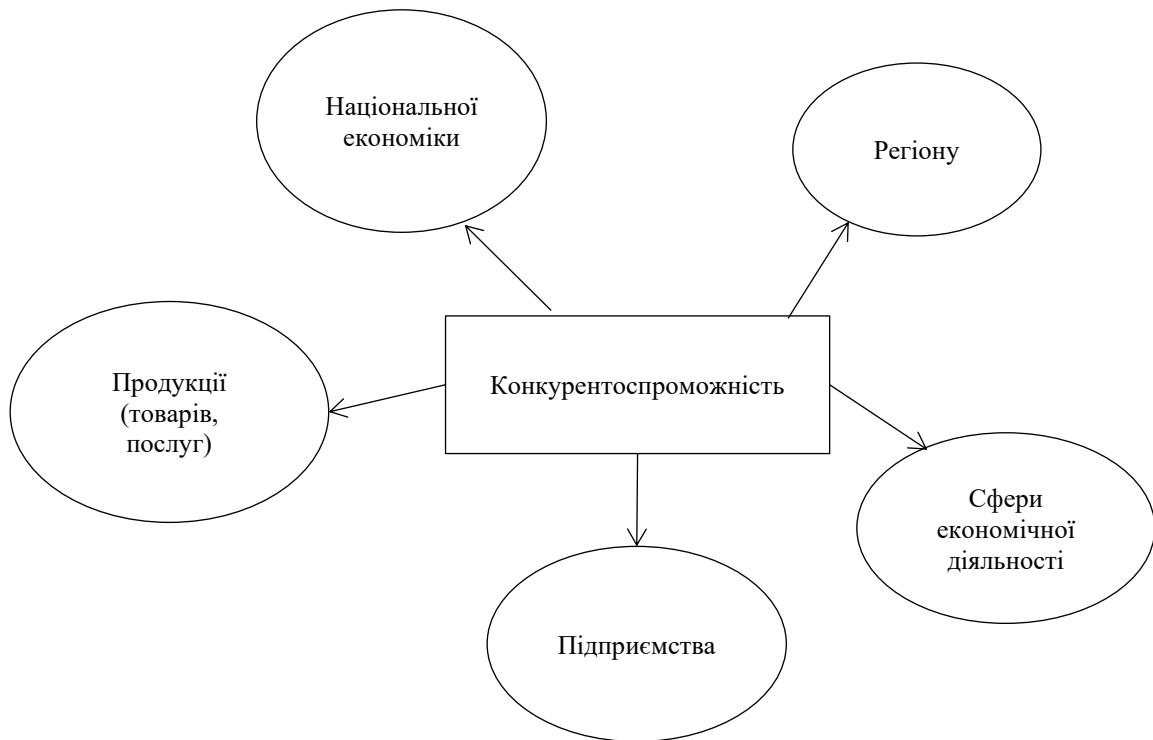


Рисунок 1.1 – Види конкурентоспроможності (створено автором за [3])

Конкурентоспроможність підприємства, як стверджують автори статей [2; 3], є комплексною економічною оцінкою в ринковому середовищі, що характеризується високим рівнем прибутку від ефективного використання ресурсів, здатністю підприємства адаптуватися до складних ринкових умов, зберігати лідерські позиції завдяки конкурентним перевагам та залишатися на ринку протягом тривалого часу.

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства, як зазначають автори статей [4; 5], розглядається як здатність боротися за ринки збуту, випереджати конкурентів завдяки використанню сучасних технологій та вмінню розподіляти ресурси для виробництва та реалізації високоякісних

конкурентоспроможних товарів і послуг, а також створювати сприятливі умови для ефективної діяльності підприємства і задоволення потреб споживачів.

Вивчаючи суть поняття «конкурентоспроможність підприємства», Бочко О.Ю. та Кожушко П.І., вважають, що слід враховувати його ключові характеристики, зокрема [6]:

- визначається шляхом порівняння з іншими підприємствами за напрямком діяльності, галуззю і ринком функціонування, регіоном, продукцією тощо;

- рівень конкурентоспроможності має оцінюватися за визначеною сукупністю факторів, що формують інтегральний показник, оскільки зміна цих факторів впливає на визначення загального рівня конкурентоспроможності підприємства;

- формується на основі конкурентних переваг таких як інноваційні технології виробництва продукції, додаткові послуги тощо;

- необхідність врахування внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на підприємство;

- це динамічна величина, яка потребує постійної підтримки підвищення рівня конкурентоспроможності;

- системність, що вимагає врахування усіх складових, взаємозв'язків та умов її формування і змін тощо.

Автори статті зазначають [3], що внутрішніми факторів є організація, технологія, виробництво, кваліфікація, середовище, маркетинг, інновації та інвестиції, а зовнішніми є ринкові умови, рівень цін та попиту, дії конкурентів і т. ін.

Як зазначено в статті [5], що їх головна відмінність полягає в тому, що підприємство не може безпосередньо впливати на зовнішні фактори, але може контролювати і регулювати вплив внутрішніх факторів.

Галаган Т.І. та Патретна О.М. зазначають [3], що загалом конкурентоспроможність підприємства відображає його виробничі, фінансові, господарські та інші переваги порівняно з іншими підприємствами, а також що

конкуренція на ринку змушує підприємство постійно вдосконалювати організаційну структуру та систему управління, оновлювати асортимент продукції відповідно до вимог споживачів, покращувати якість товарів та послуг, розробляти більш ефективну маркетингову політику та впроваджувати сучасні інструменти контролю й аналізу результатів діяльності. Однак постійний моніторинг показників конкурентоспроможності дозволяє своєчасно виявити проблеми попиту на продану продукцію, передбачити і запобігти ознакам передкризових умов та забезпечити покращення фінансового стану підприємства.

1.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства – складний і багатоетапний процес, як зазначають автори статті [7, с. 406], що передбачає аналіз показників, які характеризують діяльність підприємства і визначають рівень конкурентоспроможності порівняно з іншими підприємствами.

Конкурентоспроможність підприємства, як зазначено у [8], визначається шляхом порівнянням результатів діяльності, умов функціонування та наявності ресурсів з відповідними характеристиками конкурентів у певній галузі .

Конкурентний аналіз дозволяє виявити можливості, загрози, а також визначити потенційні ризики, чинники невизначеності, які можуть виникнути під впливом дій конкурентів. Аналіз починається з визначення потенційних конкурентів, після чого здійснюється більш глибоке і ретельне вивчення різних аспектів їхньої діяльності: місії, цілей, стратегій, сильних і слабких сторін.

Баришполь Н.С. та Бондаренко С.М. стверджують, що конкурентоспроможність підприємства визначають такі показники [8]:

- економічні (активи, обсяг продажів, прибуток, рентабельність тощо);
- збутові (широта асортименту продукції, наявність товарних запасів, рівень автоматизації процесів збуту);
- репутація підприємства та дотримання договірних зобов'язань;

- фінансовий стан (платоспроможність, ліквідність, структура капіталу);
- організаційна структура і управління (склад і професійний рівень персоналу);
- ринкова стратегія.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства, як підкреслюють Швед Т.В. та Біла І.С. , дає можливість [7, с. 406]:

- формувати управлінські завдання (виробництво, технології, збуту, підбір персоналу, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення);
- приймати управлінське рішення (зменшити витрати, укласти договорів);
- розробляти заходи для підтримки конкурентних переваг (впровадити інновації, освоїти нові ринки, залучити інвестиції) тощо.

За узагальненнями Левицької А.О. [9, с. 156], у сучасній економіці існує низка методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які, класифікуються за способом оцінки, формою представлення результату, ступенем врахування аспектів функціонування підприємства, можливістю прийняття стратегічних рішень, напрямом формування інформаційної бази та об'єктом оцінки.

Автори статей [2; 9; 10] зазначають, що до найбільш поширених методів оцінки конкурентоспроможності підприємства належать матричні, графічні, аналітичні, індексні та комплексні методи .

Детальну характеристику матричних, графічних, аналітичних, індексних та комплексних методів наведена в таблиці 1.1.

Серед перелічених методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства переробної промисловості оптимальним є метод експертних оцінок, оскільки дозволяє врахувати специфіку галузі, обмежений доступ до достовірної інформації і забезпечує комплексну оцінку якісних факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 1.1 – Характеристика основних груп методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства (створено автором на основі [2; 9; 10; 11])

Група методів	Переваги	Недоліки	Методи
1	2	3	4
Матричні	аналіз у динаміці; аналіз взаємозв'язку між напрямками діяльності підприємства та стадіями їх розвитку	суб'єктивність оцінки; обмежена кількість факторів; відсутність аналізу причин	матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ); матриця «МакКінсі»; матриця конкурентних стратегій М. Портера; матриця Shell/DPM; PEST-аналіз SWOT-аналіз; SPACE-аналіз
Графічні	Чіткість і зрозумілість у використанні; можливість порівнювання діяльності декількох підприємств	відсутність узагальнених критеріїв конкурентоспроможності; недостатньо інформації для пргнозів покращення діяльності підприємства	радар конкурентоспроможності; Багатокутник конкурентоспроможності; Карта стратегічних груп; Метод «профілів» тощо
Аналітичні	дозволяє точне порівняння з конкурентами; базуються на реальних показниках; можливість глибокого аналізу окремих аспектів діяльності підприємства	Залежність від достовірних даних; обмеженість в детальній інформації	Метод рангів; Метод балів; Метод експертних оцінок
Індексні	Зручність для порівняння у динаміці; кількісна оцінка діяльності підприємства	не враховують якісні фактори	Метод, що базується на аналізі конкурентних переваг підприємств; Метод інтегральної оцінки; Метод, що базується на оцінці конкурентоспроможності продукції
Комплексні	наочність, простота і точність оцінки конкурентоспроможності; виявлення переваг та «вузьких місць» за найбільш розширеним переліком порівняльних переваг	відсутність детального аналізу та виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності	Бенчмаркінг, Таксономічний метод; Метод, що базується на врахуванні сукупної дії детермінантів «національного ромба» та стратегічного потенціалу підприємства

На основі статей [12; 13, с. 260] можна стверджувати, що метод експертної оцінки – це метод, заснований на аналізі та узагальненні думок фахівців-експертів у певній галузі, який застосовується для кількісного або якісного вимірювання чинників впливу на діяльність підприємства з метою прогнозування його подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Мартінова О.В. та Шевченко О.К. вказують на наступні етапи проведення методу експертних оцінок [13, с. 260]:

1. Вибір об'єкту для експертної оцінки.
2. Визначення факторів для порівняння.
3. Визначення ваги кожного фактору.
4. Розробка порівняльної шкали.
5. Проведення аналізу й оцінки результатів.

Олексієнко Р.Ю. та Донець А.О. зазначають, що причинами використання методу експертних оцінок та залучення експертів є [12]:

- неможливість кількісного вимірювання окремих показників;
- відсутність відповідних вимірювальних приладів;
- складність досліджуваних факторів;
- значні витрати часу та коштів;
- відсутність необхідної достовірної інформації;
- суб'єктивність досліджуваних характеристик тощо.

Водночас, автори статті наголошують, що відбір фахівців є основою для якісної експертної оцінки, тому експертами має задовольнятися наступний ряд вимог [12]:

- наявність спеціалізованих знань в області проведення експертизи;
- наявність високого рівня загальної ерудиції;
- здатність до адекватного відображення тенденцій розвитку об'єкта дослідження, наявність технологічної спрямованості на майбутнє;
- демонстрація наукового інтересу до оцінюваного об'єкта без особистої зацікавленості в оцінці прогнозу;

– значний виробничий або дослідницький досвід в аналізованій сфері.

Мартінова О.В. та Шевченко О.К. зазначають [13, с. 260], що на практиці застосовуються індивідуальні та групові (колективні) експертні оцінки. Перевагою індивідуальної експертизи є оперативність одержання інформації для ухвалення рішення і відносно невеликі витрати, а недоліком – високий рівень суб'єктивності і, як наслідок, ризик отримання недостовірних оцінок. Колективні оцінки є менш суб'єктивними і надійними, оскільки забезпечують узгодженість думок та достовірність результатів.

Олексієнко Р.Ю. та Донець А.О. стверджують [12], що найважливішою перевагою методу експертної оцінки щодо впливу на діяльність підприємства є можливість отримання обґрунтованих висновків щодо управлінських рішень та прогнозування їх результатів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.3 Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його конкурентних переваг, як зазначено в статті [14], є пріоритетним завданням для української економіки, що зумовлено інтеграцією України у міжнародний економічний простір та зростанням конкуренції з боку інших компаній .

Пермінова С.О., Савицька О.М. та Омельченко О.В. зазначають, що «конкурентоспроможність промислового підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій, підтримання і розвиток існуючих та створення нових конкурентних переваг» [14].

До конкурентних переваг підприємства, як зазначено в статті [15], можуть належати: частка ринку, обсяг продажу, фінансові результати (чистий прибуток, рентабельність, собівартість виробництва), товарооборот продукції, показники продуктивності праці та ефективності використання персоналу підприємства, ресурсовіддача, коефіцієнт співвідношення власних та позичених

коштів. Водночас Шульга Л.В., Даниленко В. І., Терещенко І.О., Вакуленко Ю.В. та Хрипко А. А. стверджують, що якісними показниками конкурентоспроможності продукції підприємства є [15]: широта асортименту, упаковка, якість обслуговування, рівень сервісу, адаптованість каналів збуту, додаткові послуги, імідж підприємства.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, як зазначено в статті [5], основним завданням є визначення, обґрунтування та класифікація факторів і резервів, які визначають його рівень. Фактори можна розділити на зовнішні і внутрішні (рисунок 1.2).

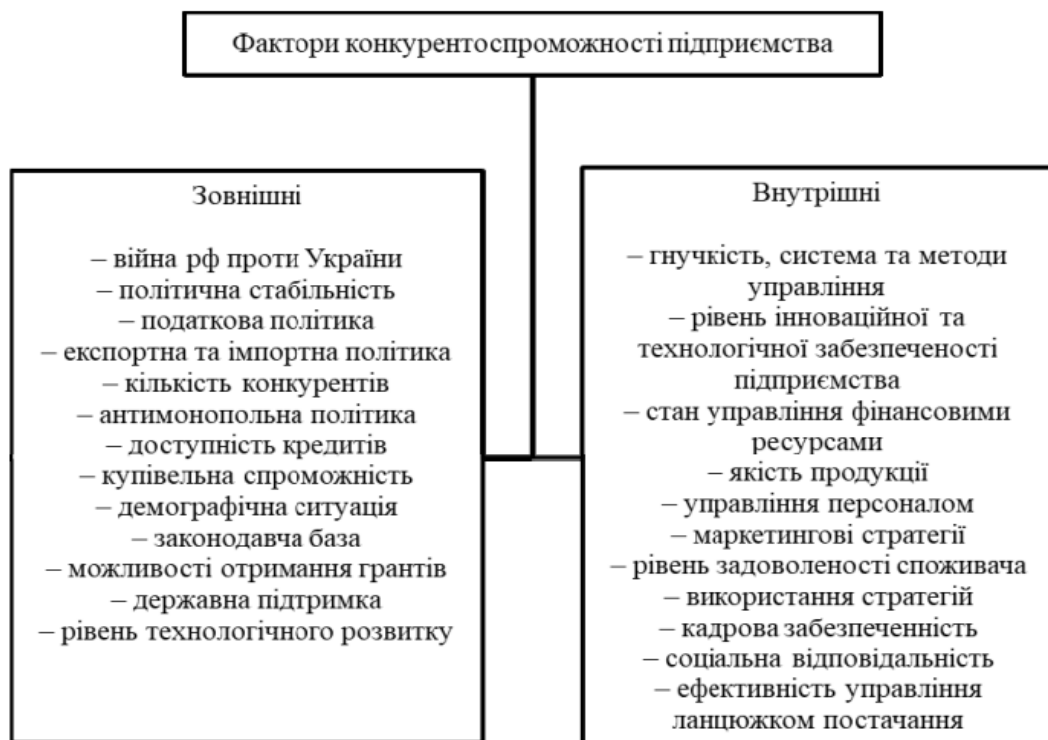


Рисунок 1.2 – Фактори впливу на конкурентоспроможність [5]

Акулюшина М.О., Зотова Л. Г. та Швець В.О. стверджують [5], що на конкурентоспроможність впливає значна кількість факторів, значущість яких змінюється залежно від вміння підприємства ефективно ними управляти та вчасно реагувати на в умовах невизначеності. Кожен з них відіграє важливу роль у забезпеченні подальшого розвитку підприємства, отриманні високого прибутку, зниженні рівня невизначеності й мінімізації ризиків, підвищенні

ефективності стратегічного планування та здобутті конкурентних переваг на ринку. Також варто зазначити, що аналіз конкурентоспроможності потрібно здійснювати на всіх етапах розвитку підприємства, а постійне впровадження відповідних заходів дозволяє зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

Автори статей вважають, що найважливішими шляхами підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема в умовах невизначеності, є [4; 5]:

- впровадження інновацій та диверсифікація виробництва;
- підвищення якості та розширення асортименту продукції;
- клієнтоорієнтованість;
- активна маркетингова діяльність: рекламні кампанії, освоєння нових ринків збуту, впровадження гнучкої цінової політики;
- постійний моніторинг ринку, конкурентів і змін у зовнішньому середовищі;
- розвиток бренду та підтримка хорошої репутації.

Серед наведених заходів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства переробної промисловості можна виокремити кілька основних напрямів, що відіграють ключову роль у зміцненні ринкових позицій, зокрема клієнтоорієнтованість та підвищення якості продукції.

На основі статей [16, с. 34-35; 17], зазначимо, що клієнтоорієнтованість – ключова компетенція підприємства, що полягає у прагненні встановлювати і розвивати партнерські відносини з клієнтами та іншими контрагентами, а також здатності виявляти та задовольняти розуміти потреби клієнтів, викликаючи довіру, і забезпечуючи збільшення лояльних споживачів, обсягів продажів.

Каличева Н.Є., Кондратюк М.В. та Григоров А.В. вважають, що для зростання рівня клієнтоорієнтованості підприємство повинно [16, с. 35]:

- регулярно аналізувати зворотний зв'язок у всіх джерелах: скарги та пропозиції в магазинах, відгуки в Інтернеті, коментарі у соціальних мережах;
- мотивувати клієнтів програмою лояльності, а співробітників – преміями/бонусами;

- використовувати цифрові інструменти для роботи з клієнтами;
- сформувавши кілька сценаріїв для типових ситуацій: реалізація продукції, її повернення чи обурення вартістю продукції;
- запозичити ідеї щодо того, як конкуренти працюють із клієнтами і перевершити їх;
- проводити тренінги, опитування та атестацію співробітників. Це допоможе зрозуміти, що варто покращити в роботі підприємства та як підвищити якість обслуговування покупців.

Також автори статті [16, с. 35-36] вважають, що для аналізу рівня клієнтоорієнтованості підприємства використовують різні цифрові інструменти, зокрема CRM-системи. Вони дозволяють відстежувати всі точки контакту з клієнтами, підтримують роботу відділів продажу, маркетингу та обслуговування, а також оптимізують процес продажу за допомогою аналітики та детальних профілів клієнтів. Завдяки цим технологіям підприємство отримує точні прогнози, приймає зважені рішення та забезпечує ефективне управління підрозділами та територіями збуту і підвищувати якість сервісу, формувати емоційну лояльність клієнтів тощо.

Як зазначає Рябоконт Н.П. [17], лояльність забезпечується не лише наданням бонусів та знижок клієнту, а формується завдяки забезпеченню високого рівня задоволеності клієнта якісним сервісом на всіх етапах взаємодії з підприємством з урахуванням специфіки його діяльності та низці факторів, до яких відноситься доступний обсяг інформації про підприємство та продукцію, зрозумілість та прозорість умов придбання, процедури розрахунку за товар і повернення коштів тощо.

В статті [17] автор зазначає, що ключовими факторами успіху підприємства, що формують клієнтоорієнтованість з позиції клієнта є якість та широта асортименту продукції, а також рівень обслуговування. Це зумовлює підприємство постійно вдосконалювати свою діяльність відповідно до зростаючих очікувань споживачів.

Биба В.В. та Теницька Н.Б. зазначають [18, с. 174], що на рівень якості продукції впливає значна кількість чинників, які можуть діяти як окремо, так і у взаємозв'язку між собою, як на окремих етапах життєвого циклу продукції, так і на декількох одночасно. Ці чинники можна об'єднати в чотири групи, які наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Групи чинників, які впливають на рівень якості продукції [18, с. 174]

Чинник	Складники чинників
1. Технічні	Конструкція; схемні вирішення; технологія виготовлення; засоби технічного обслуговування і ремонту; технічний рівень бази проектування, виготовлення та експлуатації; система резервування тощо
2. Організаційні	Розподіл праці і спеціалізація; форми організації виробничих процесів; ритмічність виробництва; форми і методи контролю; форми і способи транспортування, зберігання, експлуатації (споживання), технічного обслуговування, ремонту та ін.
3. Економічні	Ціна; собівартість; форми і рівень зарплати; рівень затрат на технічне обслуговування і ремонт; ступінь підвищення продуктивності праці та ін
4. Суб'єктивні	Професійна підготовка робітника; його фізіологічні та емоційні особливості

Також автори статті [18, с. 174] зазначають, що важливу роль у забезпеченні якості і відповідно конкурентоспроможності продукції відіграють стандартизація, сертифікація та впровадження систем управління якістю.

Зань Р.С. та Шиян Д.В. вважають, що для підвищення якості продукції доцільним є одночасне впровадження таких заходів [19]:

– за технологічним напрямком: техніко-технологічна досконалість виробництва (використання досягнень науки і техніки в процесі проектування виробів, удосконалення застосування стандартів і технічних умов); досконалість засобів виробництва (запровадження новітніх технологій, забезпечення належної технологічної оснащеності виробництва); удосконалення системи контролю за якістю сировини, матеріалів, готової продукції;

– за економічним напрямком: ефективність управління витратами на якість; рівень інвестиційного забезпечення модернізації; ефективність системи логістики;

– за організаційним напрямком: формування організаційної культури та філософії організації; використання ефективної системи мотивації; лідерство та фахова компетентність середнього та вищого менеджменту; якість промислово-виробничого персоналу; дотримання технологічної дисципліни; проведення сертифікації продукції і послуг згідно міжнародних сертифікатів.

Автори статті [19] зазначають, що якість – один з основних факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства на вітчизняних та зарубіжних ринках, який потребує додаткових витрат, що компенсуються завдяки високому попиту і відповідно, отриманню додаткових прибутків.

Як узагальнено в статті [5], впровадження заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, дозволить розробити план дій для передбачення ризиків та шляхів подолання можливих негативних наслідків, якіможуть позначитися на конкурентоспроможності підприємства у майбутньому.

2 УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» – українське підприємство, яке займається виробництвом метизної продукції та постійно вдосконалює виробничі процеси, впроваджує інноваційні технології та використовує сучасне обладнання з метою підвищення якості своєї продукції [20]. Водночас підприємство не має чітко визначеної стратегії розвитку, на яку б орієнтувався персонал.

Підприємство займає провідні позиції на ринку з виробництва та реалізації значного обсягу виробів з металу (метизної продукції), зокрема різних видів дроту (ВР-1, ВР-2, ОК, ОЦ) – від маленького мотка до великої бухти; будівельних, гвинтових, шиферних цвяхів; фібри для армування бетону тощо. Метизна продукція зазвичай використовується у будівництві для з'єднання інших матеріалів, конструкцій або під час складання меблів.

Залежно від сфери застосування, нержавіючі металовироби поділяються на промислові та вироби широкого призначення. ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» переважно спеціалізується на промислових нержавіючих виробах, тому підприємство пропонує великий вибір дроту різних розмірів.

Інформація про діяльність ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика діяльності ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» (сформовано за [20-24])

Категорія	Характеристика
1	2
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «ТІМ-МЕТИЗ»
Скорочене найменування	ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата заснування	19 травня 2010 р.

Продовження таблиці 2.1

1	2
Місце розташування (юридична адреса)	50000, Україна, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, проспект Поштовий, будинок, 60, приміщення, 41
Код ЄДРПОУ	37065550
Галузь (за КВЕД)	Переробна промисловість (металургійне виробництво)
Види діяльності (за КВЕД)	<p>Основний: 24.34 Холодне волочіння дроту</p> <p>Інші: 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій 25.50 Кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія 25.62 Механічне оброблення металевих виробів 25.94 Виробництво кріпильних і гвинтонарізних виробів 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами 35.11 Виробництво електроенергії 49.20 Вантажний залізничний транспорт 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.24 Транспортне оброблення вантажів 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у. 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.</p>
Керівники та власники (засновники)	<p>Керівник – Колчанов Роман Михайлович;</p> <p>Засновники: Жиляєв Максим Віталійович; Колчанов Роман Михайлович; Сороколет Олег Вікторович; АТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «КАНДЕР»</p>
Загальна чисельність працівників	2022 р. – 194 ос., 2023 р. – 195 ос., 2024 р. – 197 ос.
Характеристика діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - власне виробництво, яке базується у двох містах України - Дніпрі та Кривому Розі – сучасні виробничі потужності; - обсяг продукції, що випускається становить понад 7000 тонн на місяць; - уся продукція випускається відповідно до стандартів і проходить суворий лабораторний контроль якості; - для виготовлення продукції підприємство використовує такі стандарти, як ГОСТ, EN та SPSC; - ціна від виробника, індивідуальні пропозиції оптовим клієнтам; - відкриті для співпраці і готові до реалізації спільних проєктів
Основні види продукції	- цвяхи (будівельні, накатні гвинтові, накатні у бобінах, шиферні);

Кінець таблиці 2.1

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - фібра сталева анкерна (різного діаметру та довжини); - дріт оцинкований (ОЦ); - дріт термічно оброблений (ОК, бремєрінг); - дріт загального призначення (ОК); - дріт для армування залізобетонних конструкцій (ВР-1, ВР-2)

Слід зазначити, що ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» виробляє свою продукцію у великих цехах на власному імпортному обладнанні і для забезпечення діяльності на постійній основі підприємство закуповує сировину та матеріали як у вітчизняних, так і у закордонних постачальників. Готову продукцію підприємство постачає по всій території України та до країн Європейського Союзу і для забезпечення ефективної логістичної діяльності співпрацює з автотранспортними підприємствами та розширює коло партнерів у цій сфері.

ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ», як зазначено в [20], має відділи продажу, кадрів, бухгалтерію, постачання і логістики, які забезпечують своєчасну доставку продукції клієнтам.

2.2 Аналіз стану переробної промисловості

До початку повномасштабної війни пріоритетними, як зазначено в [25, с. 76] вважалися галузі економіки, які могли забезпечити потреби суспільства у високотехнологічній, конкурентоспроможній, екологічній продукції і якісних послугах (рисунок 2.1). Також ці галузі мали сприяти реалізації державної політики спрямованої на розвиток розвитку виробничого та експортного потенціал країни і створити нові робочі місця.

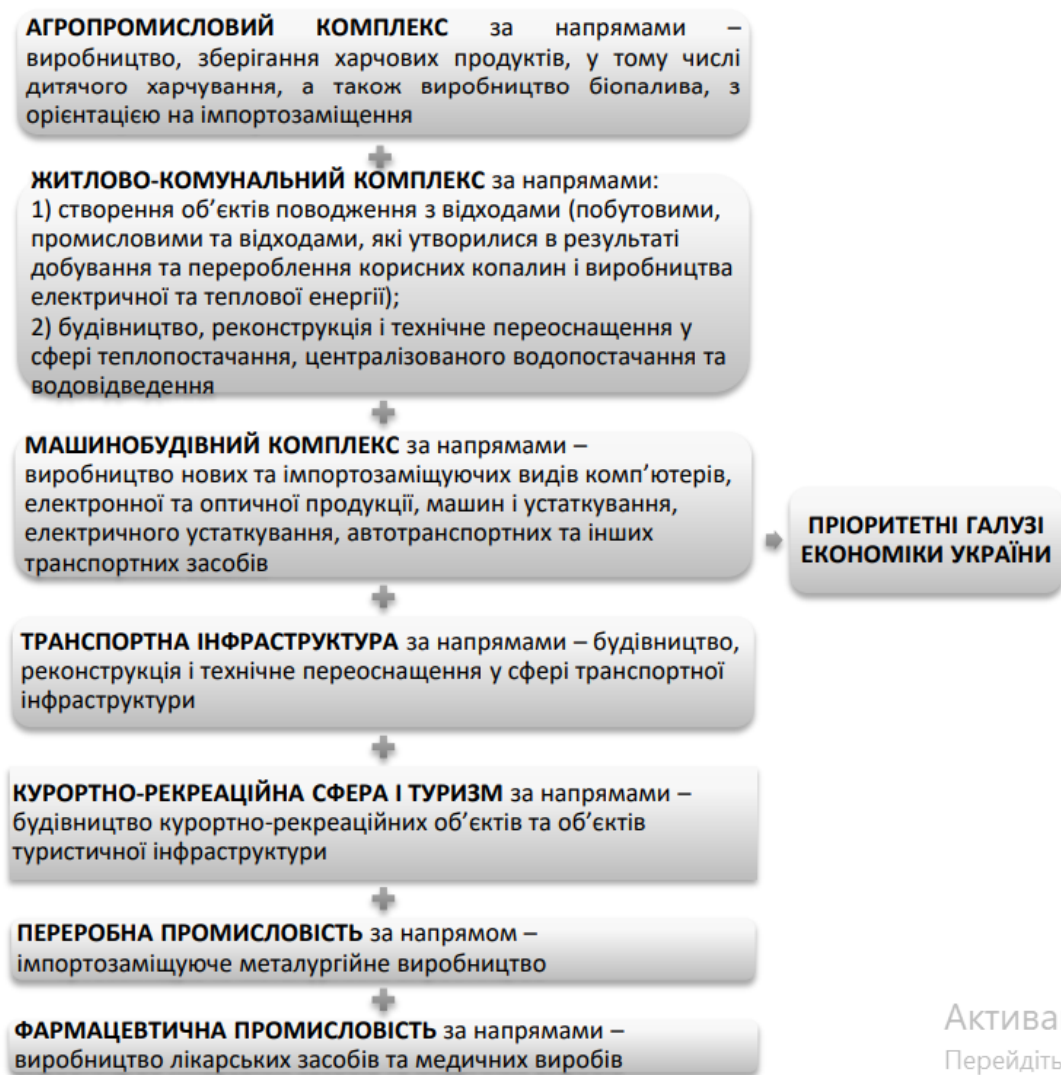


Рисунок 2.1 – Пріоритетні галузі економіки [25, с. 77]

Однак із початком повномасштабного вторгнення РФ думки щодо пріоритетних галузей економіки щоразу зазнавали суттєвих змін. Було зазначено [25, с. 76], що у сучасних реаліях стали надзвичайно важливими ті сфери, які можуть забезпечити життєдіяльність населення та зміцнити захист держави, а також відіграватимуть важливу роль у післявоєнному відновленні економіки. Водночас стверджують, що чіткого переліку таких галузей не існує.

Так, наприкінці 2022 р., Уряд України, в рамках майбутнього відновлення економіки, зосередив увагу на чотирьох ключових галузях, які наведені на рисунку 2.2. Серед них особливої уваги потребував military-tech, оскільки став новим напрямом у розвитку в умовах війни.



Рисунок 2.2 – Пріоритетні галузі економіки України, які стануть головними для відновлення економіки [25, с. 77]

Події 2022 р. показали [25, с. 76], що у зв'язку з блокуванням українських портів, обмеженнями залізничних перевезень і зупинкою повітряного транспортування, Україна втратила можливість експортувати значні обсяги продукції, що спричинило необхідність скоротити обсяги експорту сировини з одночасним збереженням виручки від цієї діяльності.

Згідно з економічними дослідженнями [25, с. 76-77], для стрімкого відновлення економіки після завершення військових дій, Україна доцільно зосередити зусилля на розвиток сільського господарства, металургії, металообробної галузі, стартапів та ІТ-сфери. Крім того, важливим напрямками залишаються будівництво, оборонно-промисловий комплекс, енергетика та медицина, а також модернізація інфраструктури, розвиток логістики, деревообробна промисловість та меблеве виробництво.

У 2022 р. було підтверджено важливість розвитку вище зазначених галузей економіки, оскільки в рамках однієї з кампаній, створеної за підтримки Президента України та презентованої перед керівниками найбільших світових компаній [25, с. 78], було визначено десять ключових секторів української економіки України. До них увійшли оборонно-промисловий комплекс, металургія та металопереробка, енергетика, агропромисловий сектор,

фармацевтика, логістика та інфраструктура, видобувна промисловість меблева та деревообробна галузі, інноваційні технології та промислове виробництво.

Для підтримки розвитку цих галузей та залучення іноземних інвестицій створено єдину інформаційну платформу, на якій зібрано понад 500 інвестиційних проєктів загальною вартістю більше 400 млрд дол. (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Інвестиційне меню платформи [25, с. 78]

У 2023-2024 рр. було зазначено[25, с. 78-79], що пріоритеними галузями для відновлення та розвитку української економіки є військово-промисловий комплекс, сільське господарство, енергетика, ІТ-сфера, логістика, будівництво та машинобудування.

Спостерігаємо, що з початку 2022 р. підходи до визначення пріоритетних галузей української економіки, що мають вирішальне значення для післявоєнного відновлення країни, постійно змінювалися і єдиного визначеного переліку таких секторів наразі не існує. Однак, як зазначено в [25, с. 79], серед фахівців простежується певна узгодженість у виділенні напрямів, зокрема ними є військово-промисловий комплекс, аграрний сектор, енергетика, логістика, інформаційні технології та машинобудування.

Можна зазначити, що переробна промисловість залишається одним з пріоритетних напрямів розвитку економіки України, оскільки відіграє ключову роль у формуванні економічної системи держави. На нього, як зазначено в [26], припадає щонайменше третина загальної вартості основних засобів національного господарства та приблизно 30 % зайнятого населення країни.

Вивчення структури та кількісних характеристик переробної промисловості має велике значення для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, адже результати її діяльності – один з основних показників загального економічного стану країни.

Житник О.М., Кулакова С.Ю., Мінняйленко І.В. підтверджують думку інших науковців, що важливість переробної промисловості проявляється у функціях, які вона виконує [26]:

- стимулювання структурних змін у розрізі відтворювального чи зовнішньоекономічного аспектів функціонування самої галузі, суміжних секторів або національного господарства загалом;
- формування попиту на інновації та створення умов для їх впровадження;
- забезпечення попиту на різноманітні фінансові послуги, у тому числі кредити. Це сприяє розвитку банківської справи в державі;
- акцентування на інноваційному підході до підприємництва призводить до популяризації наукоємних і високотехнологічних видів діяльності;
- використання новітніх технологій у переробній промисловості проковує модернізаційні процеси також і в інших галузях економіки;

– інноваційний розвиток переробної галузі сприяє постійному розвитку професійної освіти в державі. Адже кадровий потенціал, зокрема забезпеченість висококваліфікованими працівниками, є важливою складовою формування конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку;

– різна інтенсивність розвитку окремих галузей переробної промисловості визначає експортну спеціалізацію держави або певних регіонів.

Для переробної промисловості характерний нерівномірний регіональний розподіл виробничих потужностей, який зображено на рисунку 2.4. Основна концентрація підприємств спостерігалась у місті Київ, а також Харківській та Дніпропетровській.

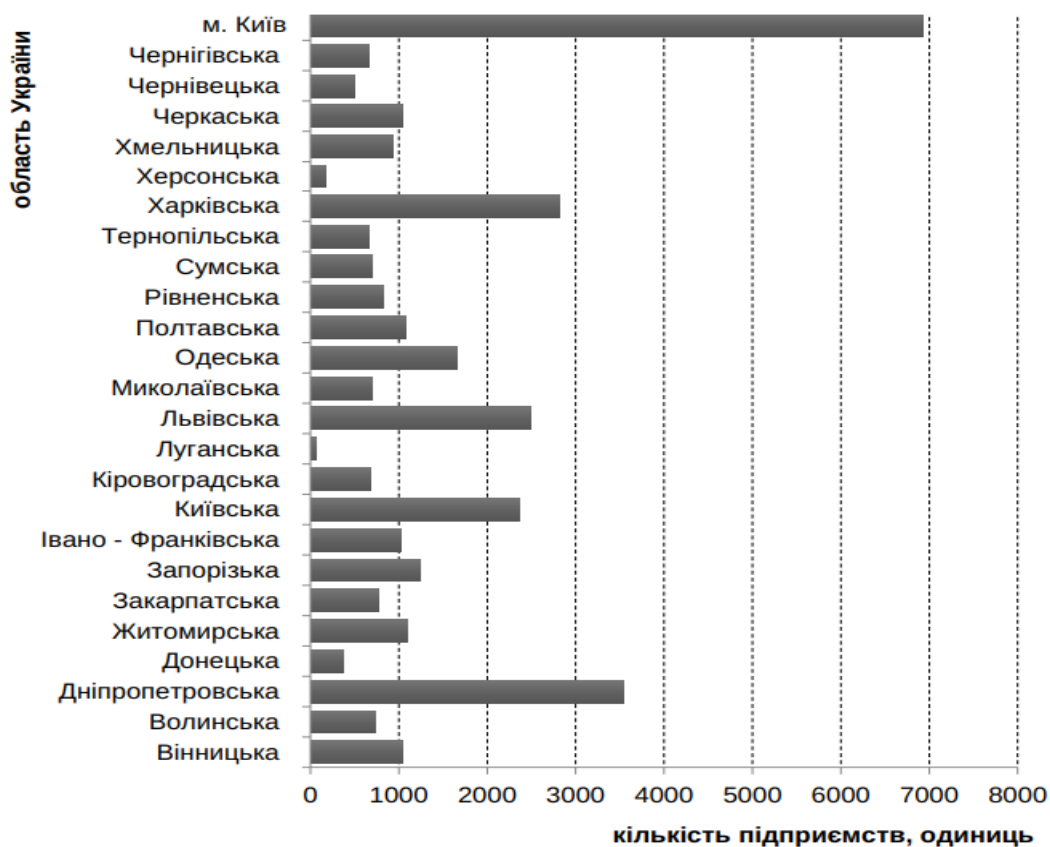


Рисунок 2.4 – Кількість активних підприємств переробної промисловості України за регіонами станом на 2023 р. [26]

Як показують результати дослідження [26], переробний сектор посідає ключове місце у вітчизняній промисловості. При цьому більшість підприємств мають низький технологічний рівень виробництва, що свідчить про недостатнє

використання потенціалу конкурентоспроможності галузі. Це означає, що існують значні резерви для підвищення економічної ефективності переробної промисловості. Особливе значення серед різних напрямів діяльності мають виробництво харчових продуктів, металургійне виробництво, виготовлення неметалевої мінеральної продукції, машинобудування та виробництво готових металевих виробів. Водночас, як зазначено в [26], у переробній галузі слабкий розвиток інноваційної діяльності, а фінансування інноваційних процесів здійснюється здебільшого за рахунок власних коштів підприємств.

Також у статті зазначено [26], що перешкодами інноваційному розвитку промислових підприємств є :

- недосконалість законодавства, яке охоплює сферу інноваційної діяльності, наприклад, норми підзаконних актів часто не відповідають високоідейним нормам чинних законів, що не дозволяє останнім починати діяти;

- відсутність чіткої державної програми дій спрямованої на підтримку інноваційних підприємств;

- загальне зниження рівня розвитку культури інноваційного підприємництва та інноваційної активності господарюючих суб'єктів;

- юридичні механізми захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності є неефективними;

- відсутність конкретної системи заходів щодо прогнозування та планування напрямків наукового, технологічного та інноваційного розвитку;

- при прийнятті закону про державний бюджет на поточний або наступний фінансовий рік поширеною практикою є нехтування та призупинення дії існуючих правових норм щодо фінансової підтримки підприємств, які займаються інноваційною діяльністю.

Низький рівень впровадження інновацій – не єдиний фактор, який зупиняє розвиток переробної промисловості. Також значний вплив на галузь спричинили період коронавірусу, початок бойових дій на сході країни у 2014 р. і відповідно повномасштабне вторгнення у 2022 р. Внаслідок пошкодження та

руйнування більшої частини фондів у опорних галузях промисловості, таких як чорна металургія, виробництво хімічної продукції та машинобудування, відбулося скорочення виробничих потужностей у переробній промисловості. Це призвело до зменшення їх частки у структурі промислового комплексу і зміщення уваги на менш технологічно розвинені галузі — добувну, харчову та деревообробну промисловість. Варто зазначити, що винятком стала машинобудівна галузь, оскільки її діяльність підтримувалася замовленнями Міністерства оборони.

На рисунках 2.5-2.6 наведено динаміку реалізованої продукції переробної промисловості за період 2018-2022 рр. та 2023-2024 рр. відповідно.

З рисунків 2.5-2.6 видно, що у період з 2018 р. по 2021 р. обсяги реалізованої продукції за певними видами діяльності змінювалися нерівномірно: у деяких відзначалося зростання, тоді як в інших було зниження або повна відсутність реалізації продукції.

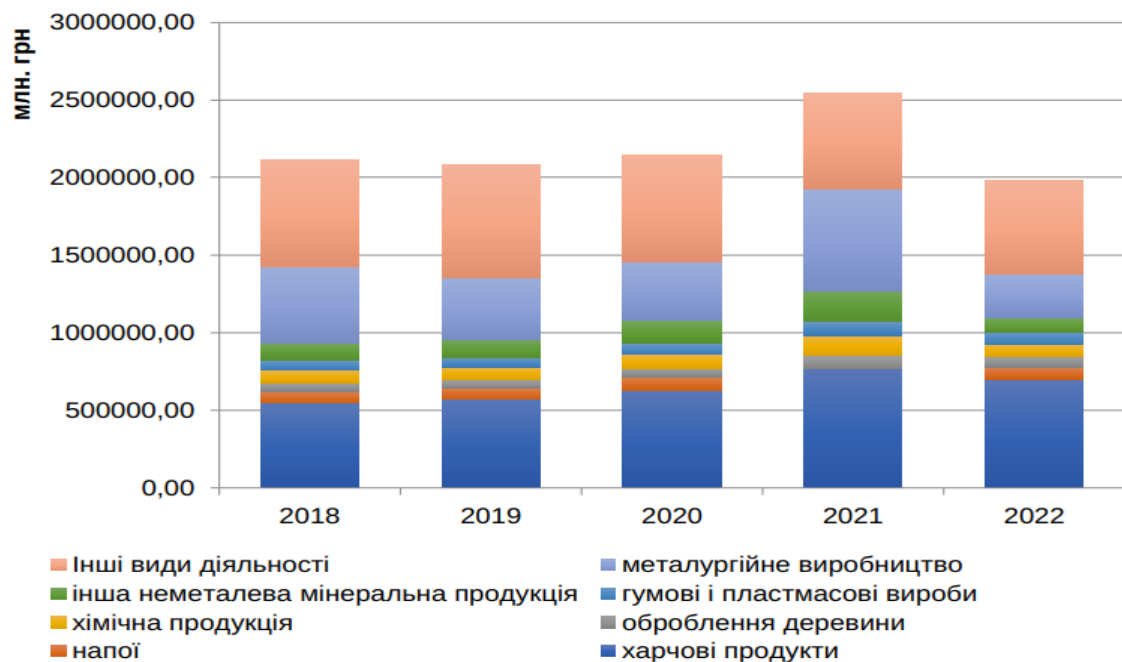


Рисунок 2.5 – Динаміка обсягу реалізованої продукції переробної промисловості за видами діяльності протягом 2018-2022 рр. [26]

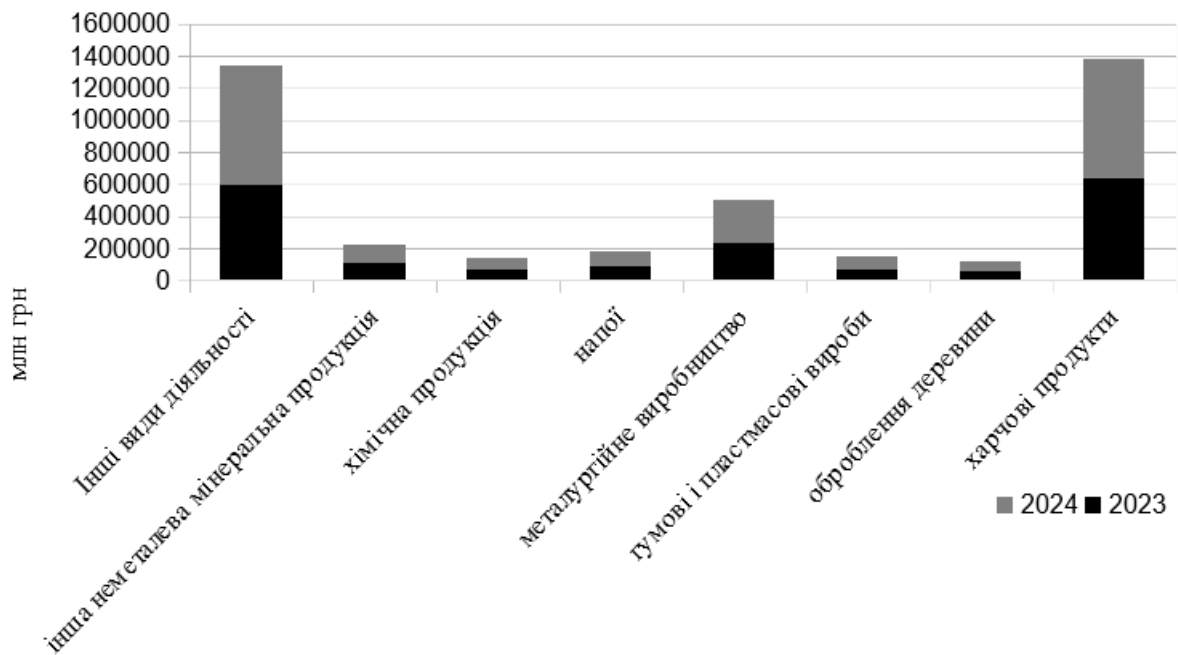


Рисунок 2.6 – Динаміка обсягу реалізованої продукції переробної промисловості за видами діяльності протягом 2023-2024 рр. (створене автором на основі [23])

З початком повномасштабного вторгнення у 2022 р. обсяги значно скоротилися, однак у 2023 р. виробництво почало відновлюватися, а у 2024 р. показники зросли порівняно з попередніми роками, хоча залишилися нижчими, ніж у довоєнний періоду.

Ще одним показником, який варто розглянути є індекс промислового виробництва (ІПП) або індекс промислової продукції (ІПП). Він, як зазначено у [26], є відносним показником динаміки обсягу виготовлення промислової продукції, який сигналізує про його зростання або зменшення. У таблиці 2.2 наведемо значення індексу промислової продукції переробної галузі з 2020 по 2024 рр. [23; 26].

Таблиця 2.2 – Індеси промислової продукції у переробній промисловості протягом 2020-2024 рр. (створено автором на основі [23; 26])

Рік	2020	2021	2022	2023	2024
ІПП, у % до попереднього року	94,1	102,4	59,0	113,3	105,3

У 2020 р. через пандемію COVID-19, карантинні заходи та вплив світової економічної кризи падіння індексу промислового виробництва у переробній сфері істотно пришвидшилося, і за рік сумарно становило 5,9%, у 2021 р. ситуація покращилася на 2,4%, однак у 2022 р. через війну було зниження на 41%, у 2023 р. відбулося відновлення і обсяг виготовлення промислової продукції зріс на 13,3%, а у 2024 р. показник також збільшився на 5,3%, але менше ніж у попередньому році.

Підсумовуючи можна зазначити, що переробна промисловість є основою життєздатності та конкурентоспроможності економіки України. Серед основних проблем, які стримують інноваційний розвиток цього сектору, варто виділити [26]:

- тривалу економічну кризу;
- значні пошкодження або навіть руйнування переробних підприємств, погіршення енергетичної та логістичної інфраструктури країни внаслідок військової агресії російської федерації проти України;
- постійне зростання цін на електроенергію для промислових споживачів;
- низький приплив молодих кадрів на переробні підприємства є незначним;
- високий рівень тінізації підприємницької діяльності;
- слабкий розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств;
- невідповідність значної частки продукції міжнародним стандартам якості та безпеки тощо.

2.3 Аналіз конкурентного середовища

Для аналізу конкурентного середовища ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» використано PEST-аналіз. Цей метод, як зазначено у [27, с. 262] дає змогу виявити фактори

зовнішнього середовища, які найбільше впливають на підприємство, а також оцінити напрям впливу – позитивний чи негативний.

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) охоплює чотири основні групи факторів: політичні (P-political), економічні (E-economic), соціальні (S-social) та технологічні (T-technological).

Політичні фактори зовнішнього середовища, як зазначено в [28, с. 47] вивчаються для чіткого уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Економічні чинники як зазначено в [28, с. 47], допомагають зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення, як зазначено в [28, с. 47] спрямоване на усвідомлення й оцінку впливу на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність населення, активність споживачів тощо [28, с. 47].

Аналіз технологічного аспекту, як зазначено в [28, с. 47], дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

Основними перевагами PEST-аналізу, як зазначено в [27, с. 263], є можливість якісної оцінки впливу зовнішнього макросередовища та формування загальної картини його впливу на діяльність підприємства, а недоліками – відсутність аналізу внутрішнього середовища та відсутність конкретних рекомендацій щодо виходу із кризової ситуації. Результати PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати PEST-аналізу факторів зовнішнього середовища підприємства

Фактори	Характер впливу	Оцінка впливу	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні (P-political)				
1) Військова агресія рф	у 2022 р. металургійне виробництво впало на 62,4%. Водночас галузь стикнулася з низкою викликів, зокрема: нестачею персоналу через розташування підприємств поряд чи на лінії фронту, мобілізацію; нестабільністю морського коридору; високими логістичними витратами та обмеженнями [29]	-5	0,6	-3
2) Законодавче регулювання в переробній промисловості (металургійному виробництві)	відкриття морського коридору мало подвійний вплив на металургію: сприяло збільшенню виробництва та відновленню експорту, але водночас посилило необхідність відповідати суворим екологічним стандартам європейських ринків [30]	-2	0,25	-0,5
3) Державна підтримка переробної промисловості	з 15 лютого 2025 р. виробники переробної промисловості можуть подавати заявки на отримання грантів до 8 млн грн для модернізації обладнання та розширення виробництва у формат співфінансування (50/50) для більшості регіонів [31]	+4	0,15	+0,6
Всього		-	1	-2,9
Економічні (E-economic)				
1) Попит на металопродукцію (метизну продукцію)	у 2024 р. попит на металопродукції сповільнився і зріс на 10%, зокрема на листовий прокат, труби та метизну продукцію. Частка метизної галузі в структурі попиту на ринку становила 8% [32]	+2	0,25	+0,5
2) Інфляція	Висока доларова інфляція в Україні значно підвищила витрати на виробництво. Слід зауважити, що важливою проблемою є високі ціни на електроенергію, що становлять до 50% собівартості залізородного концентрату. Прогнозується скорочення експорту сталі та іншої сировини і та погіршення цінової ситуації [33]	-4	0,5	-2
3) Стан та тенденції розвитку металургійного промисловості, як постачальника основної	у 2024 р. спостерігалось збільшення виробництва окремих видів продукції, наприклад, будівельних металевих конструкцій на 21,7%, але при цьому випуск металевих ємностей знизився на 0,6%. У 2025 р. прогнозується зниження експорту сталі та залізної руди; падіння цін, споживання сталі в	-3	0,25	-0,75

сировини - металу)	Україні може залишитись незмінним, тобто приблизно 3,4 млн т (без труб), а випуск може			
--------------------	--	--	--	--

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
	впасти до 6,8 млн т [33]	-3	0,25	-0,75
Всього		-	1	-2,25
Соціальні (S-social)				
1) Рівень безробіття	протягом I півріччя 2024 р. рівень безробіття був високим і показник коливався в межах 20,9 % – 13,1 %, однак його значення залишалося високим і позитивних стабільних змін не спостерігалось [34]	-2	0,3	-0,6
2) Нестача кваліфікованих працівників	У 2022 р. на підприємствах гірничо-металургійного комплексу кількість працівників суттєво скоротилася зі 126 тис. до 80 тис. осіб, а на кінець 2023 р. знизилася до 71,1 тис. осіб переважно через мобілізацію, а трудову міграцію, виїзд людей у більш безпечні місця та за кордон. Перелік дефіцитних спеціальностей різний, оскільки залежить від специфіки підприємства, наприклад, на одній компанії не вистачає водіїв, а на іншій – горнового доменної печі тощо) [35]	-3	0,4	-1,2
3) Стан ринку праці в Україні	у I півріччі 2024 р. спостерігалось, зменшення чисельності робочої групи віком від 15 до 70 років на чверть порівняно з 2021 р.; кількість вакансій зросла майже на 19 тис., але кількість резюм зменшилася майже на 47 тис.; дефіцит кадрів на ринку праці оцінювався у майже 30%; приріст вакансій, особливо у західних регіонах; високий рівень безробіття; конкуренція за посади з віддаленою роботою тощо Загалом у 2024 р. ситуація на ринку праці була складною [34]	-2	0,3	-0,6
Всього		-	1	-2,4
Технологічні (T-technological)				
1) Випуск нової продукції, адаптуючись до сучасних умов, зумовлених війною	У 2022 - 2024 рр., у зв'язку з повномасштабним вторгненням та його наслідками, українські металургійні підприємства адаптувалися до нових умов шляхом освоєння та налагодження випуску інноваційних видів продукції з метою компенсації виробництва металопродукції, розширення експортних можливостей і освоєння позицій на глобальному ринку. Наприклад, «Інтерпайп» освоїв понад 200 нових видів трубної продукції та десятки нових типорозмірів коліс і осей [36]	+3	0,2	0,6

Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4	5
2) Автоматизація виробництва у промисловості	Впровадження систем для автоматизації виробничих процесів сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств за рахунок зростання продуктивності, покращення якості продукції чи послуг і зниження витрат, зокрема на оплату праці та енергозабезпечення [37]	+4	0,4	1,6
3) Цифрова трансформація економіки та доступ до інформаційних ресурсів	у 2024 р. було впроваджено низку законів, законопроектів, програм, стартапів у сфері цифрової трансформації економіки, які сприятимуть, зокрема, залученню значних ресурсів для відбудови української економіки. Наприклад, у 2023 р. у межах проєкту «Дія.Бізнес» представники 129 українських компаній харчової, меблевої, машинобудівельної, фармацевтичної галузей промисловості та ІТ-сектора отримали змогу презентувати свою продукцію та послуги на ринках ЄС, США, ОАЕ та Японії і підписати експортні контракти на суму 352,3 млн грн, а також завдяки конкурсу «Business Bridge» надано гранти для 1500 українських підприємств, що постраждали від повномасштабної війни [38]	+4	0,4	1,6
Всього		-	1	+3,8
Примітка: оцінка впливу факторів здійснюється за 5-бальною шкалою, де +5 – найбільший позитивний вплив, а -5 – найбільший негативний вплив на діяльність підприємства				

Результати PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» візуалізовано на рисунку 2.7

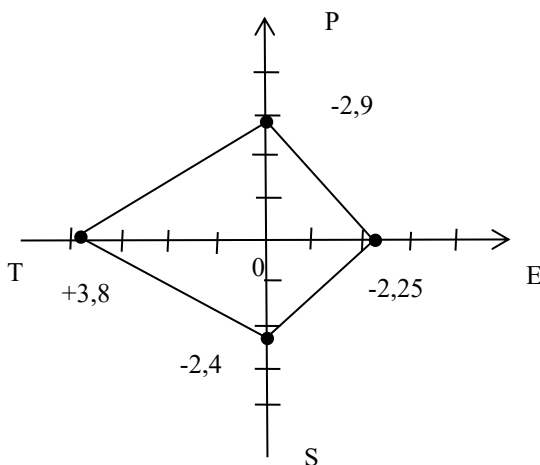


Рисунок 2.7 – Візуалізація результатів PEST-аналізу факторів
зовнішнього середовища

За результатами PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» негативний вплив мають 3 фактори – політичні (-2,9), економічні (-2,25) та соціальні (-2,4), а технологічні – позитивний вплив (+3,8).

Особливу увагу потрібно звернути на такі фактори як військова агресія РФ, законодавче регулювання, інфляція, стан та тенденції розвитку металургійного виробництва, рівень безробіття, нестача кваліфікованих кадрів та складна ситуація на ринку праці, тому що вони мають негативний вплив і їх врахування дозволить адаптуватися до сучасних умов. Водночас технологічні чинники мають позитивний вплив, що свідчить про тенденцію розвитку підприємства адаптуючись до нестабільного зовнішнього середовища за рахунок автоматизації, цифровізації та оновлення асортименту продукції, що дозволить ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» зберігати і підвищувати конкурентоспроможність.

Ще одним методом, який дозволяє проаналізувати конкурентне середовище ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» є метод «п'яти сил конкуренції» М. Портера. Це метод стратегічного аналізу, що дає змогу оцінити привабливість та конкурентоспроможність галузі за допомогою визначення п'яти факторів, які впливають на рентабельність та успіх підприємства. До них належать: конкуренція в галузі; потенціал нових учасників галузі; влада постачальників; влада споживачів; загроза появи товарів-замінників [39, с. 4].

Він важливий для розуміння структури галузі та формування стратегій, визначення сил, що обумовлюють конкурентоспроможність та ідентифікації позиції підприємства [39, с. 6].

На рисунку 2.8 наведений метод конкурентних переваг Портера заснований на Моделі п'яти конкурентних сил для ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ».

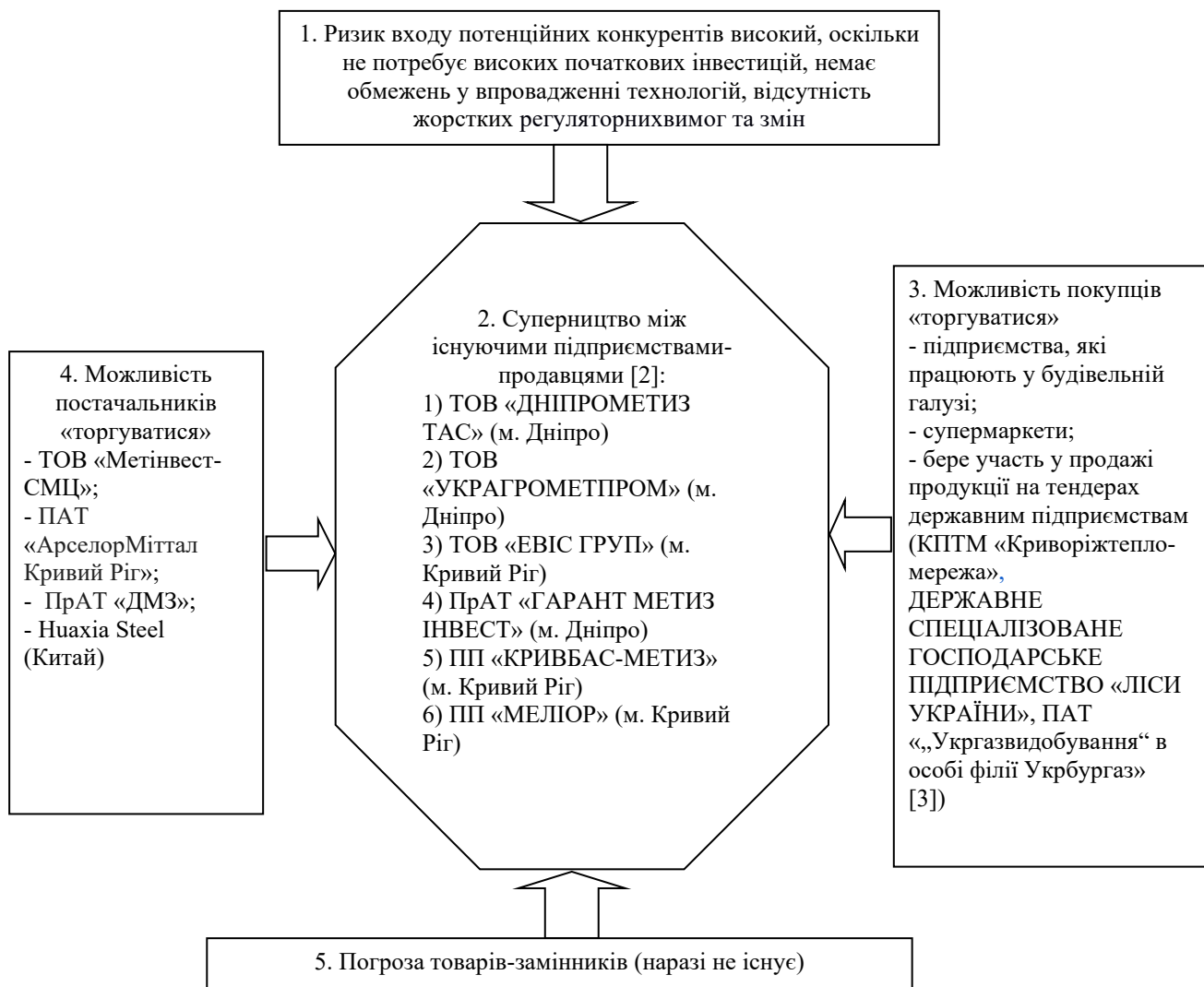


Рисунок 2.8 – Модель п'яти конкурентних сил Портера

Найбільший вплив на діяльність ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» мають постачальники, ризик входу потенційних конкурентів та суперництво між існуючими підприємствами-продавцями, оскільки ціни на сировину можуть коливатися, що впливає на собівартість продукції, попит на метизну продукцію є змінним, але залишається стабільним і як наслідок спостерігається висока конкуренція серед виробників подібної металопродукції, а також через легкий вхід на ринок нові підприємства можуть швидко адаптуватися, що змушує вдосконалювати виробництво, підтримувати якість та цінову привабливість для споживачів.

2.4 Аналіз основних показників діяльності підприємства

Для прийняття рішень щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» необхідним є проведення управлінського аналізу діяльності підприємства. Аналіз дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності підприємства, використання ресурсів, виявлення проблем. У таблиці 2.4 наведено аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» за 2023-2024 рр.

Таблиця 2.4 – Аналіз основних показників господарської діяльності за 2023-2024 рр.

	Показник	Формула розрахунку	Позначення	Од. вим.	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
							+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Виручка від реалізації продукції	Ф.2, 2000	ВР	млн грн	1048,4	1268,6	220,2	21,0
2	Собівартість реалізованої продукції	Ф.2, 2050	В _{реал}	млн грн	967,6	1164,8	197,1	20,4
3	Вартість основних засобів	Ф.1, 1010	ОЗ _{зал}	млн грн	151,2	137,9	-13,3	-8,8
4	Оборотні активи	Ф.1, 1195	ОБЗ		296,7	195,7	-100,9	-34,0
5	Середня чисельність працівників		Ч	ос.	195	197	2	1,03
6	Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	ВР / Ч	В	млн грн / ос.	5,4	6,4	1,1	19,8
7	Фондовіддача	ВР / ОЗ _{зал}	ФВ	грн / грн	6,9	9,2	2,3	32,6
8	Чистий прибуток	Ф.2, 2350	П _ч	млн грн	18,0	15,6	-2,4	-13,2
9	Рентабельність активів	$(\text{П}_\text{ч} / (\text{ОЗ}_\text{зал} + \text{ОБЗ}) * 100)$	Ра	%	4,0	4,7	0,7	x
10	Рентабельність продукції	$(\text{П}_\text{ч} / \text{В}_\text{реал} * 100)$	Рп	%	1,9	1,3	-0,5	x

Аналіз основних показників господарської діяльності підприємства показав:

- 1) чистий дохід від реалізації збільшився на 21% або 220,2 млн грн;
- 2) при зменшенні на 13,3 млн грн або 8,8% основних засобів фондоддача збільшилася на 32,6% або на 2,3 грн/грн;
- 3) оборотні активи зменшилися на 34% або 100,9 млн грн;
- 4) середня чисельність працівників збільшилася на 1% або 2 особи і ефективність праці персоналу у вартісному виразі зросла на 19,8% або 1,1 млн грн;
- 5) при зменшенні чистого прибутку на 13,2% або 2,4 млн грн, через збільшення собівартості продукції на 20,4% або 197,1 млн грн, що вплинуло на рентабельність продукції, яка знизилася на 0,5% та рентабельність активів, які збільшилися на 0,7%.

Виконаємо детальний аналіз основних показників діяльності ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ», які наведені в таблиці 2.4 за 2020-2024 рр.

За 2020-2024 рр. виручка від реалізації продукції ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» демонструвала нестабільну динаміку, що відображено на рисунку 2.10. У 2021 р. спостерігалася значне зростання показника, однак у 2022 р. обсяг виручки зменшився через зменшення обсягів виробництва внаслідок повномасштабного вторгнення РФ та його негативного впливу на діяльність підприємства. У 2023-2024 рр. діяльність підприємства почала відновлюватися і в 2024 р. обсяг виручки досяг довоєнного періоду, що зумовлено збільшенням обсягів реалізованої продукції та зростанням цін.

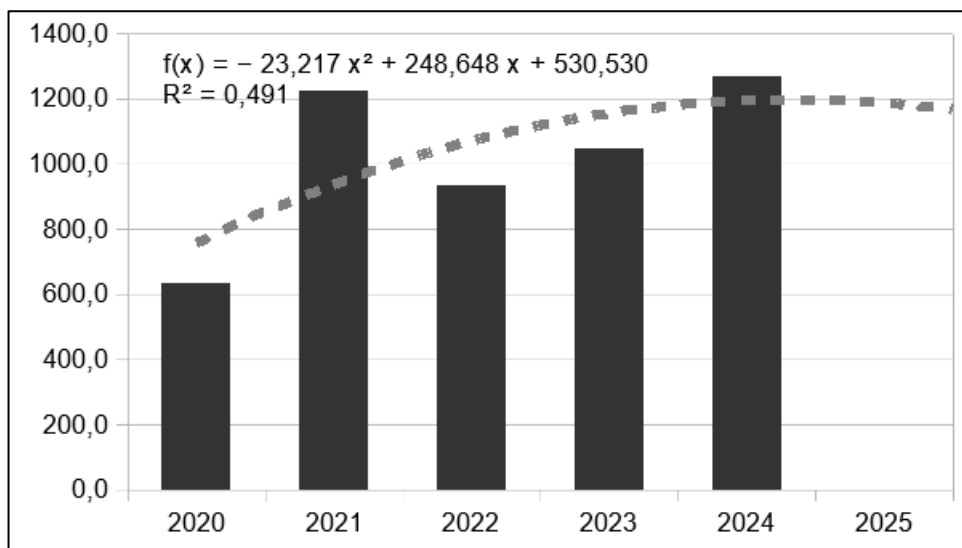


Рисунок 2.9 – Динаміка виручки від реалізації продукції за 2020-2024 рр.,
млн грн

Також на рисунку 2.9 зазначено, що з середнім ступенем достовірності (49,1%) спостерігається тенденція до збільшення обсягу виручки від реалізації продукції. Однак у 2025 р. прогнозується зменшення виручки. Її обсяг становитиме приблизно 1190 млн грн, що пов'язано з можливим зниженням обсягів реалізованої продукції, а також зростанням цін.

Динаміка собівартості реалізованої продукції за 2020-2024 рр. була подібною до змін виручки від реалізації продукції, що проілюстровано на рисунку 2.10.

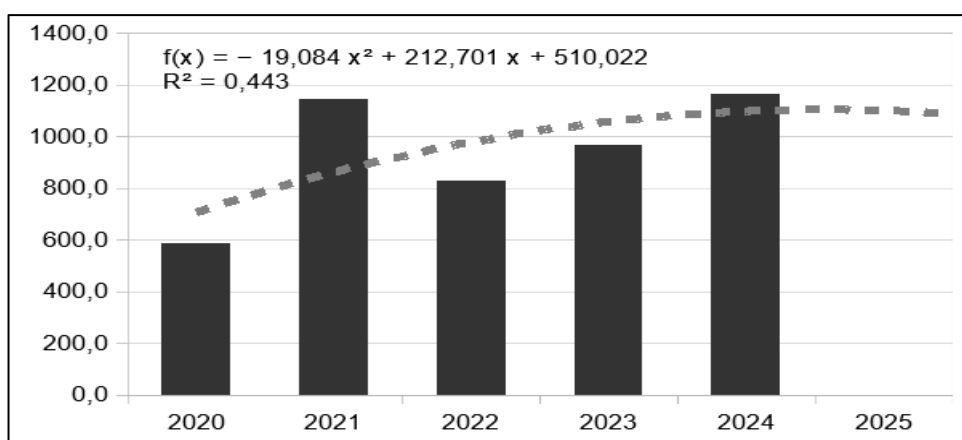


Рисунок 2.10 – Динаміка собівартості реалізованої продукції за 2020-
2024 рр., млн грн

Як бачимо, у 2021 р. та 2023 р. показник збільшився, а у 2022 р. зменшився. У 2024 р. порівняно з 2023 р. собівартість реалізованої продукції зросла, що пов'язано зі збільшенням виробничої собівартості та наднормативних виробничих витрат і наявністю нерозподілених постійних загальновиробничих витрат.

Також з середнім ступенем достовірності (44,3%) спостерігається тенденція до збільшення собівартості реалізованої продукції, однак у 2025 р. прогнозується зменшення показника приблизно до 1100 млн грн.

Упродовж 2020-2024 рр. чистий прибуток ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» демонстрував нестабільну динаміку, що наведено на рисунку 2.11.

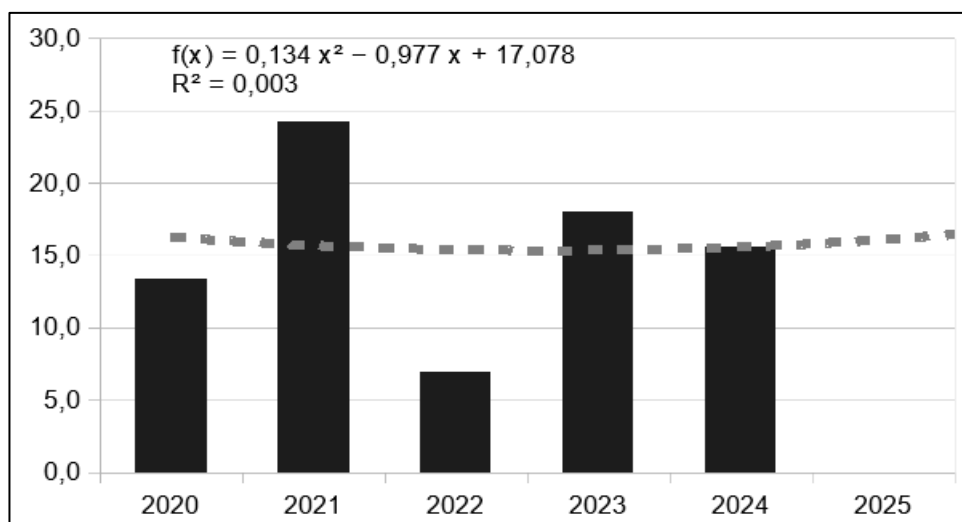


Рисунок 2.11 – Динаміка чистого прибутку за 2020-2024 рр., млн грн

З рисунку видно, що у 2021 р. показник суттєво зріс, у 2022 р. відбулося значне зниження суми чистого прибутку, а в 2023 р. – знову збільшення. У 2024 р. чистий прибуток зменшився, що пов'язано зі змінами у визначенні валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та прибутку до оподаткування та податку на прибуток, які наведені в таблиці 2.5.

З таблиці 2.5 спостерігаємо, що валовий прибуток у 2024 р. збільшився на 28,5% або 23,1 млн через те, що темп приросту виручки від реалізації перевищив темп приросту собівартості реалізованої продукції на 0,6%. Попри збільшення валового прибутку, прибуток від операційної діяльності зменшився

на 19,6% або 9,9 млн грн, оскільки збільшилися адміністративні витрати на 15,1% або 3,2 млн грн, витрати на збут на 16,4% або 7,9 млн грн та інші операційні витрати на 13,8% або на 1,6 млн грн, а також зменшилися інші операційні доходи на 39,8% або 20,3 млн грн. Такі зміни позначилися на прибутку до оподаткування, який зменшився на 5,6% або 1,3 млн грн внаслідок зниження інших доходів на 40,3% або 0,5 млн грн та витрат на 26,7% або 0,8 млн грн, а також фінансових витрат на 32,8% або 8,4 млн грн. Внаслідок цього у 2024 р. чистий прибуток ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» зменшився на 13,2% або 2,4 млн грн, що свідчить про необхідність оптимізації управління витратами та покращення операційної діяльності.

Таблиця 2.5 – Визначення прибутку за 2023-2024 рр., млн грн

1	Показник	Формула розрахунку	Позначення	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
						+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Виручка від реалізації продукції	Ф.2, 2000	ВР	1048,4	1268,6	220,2	21,0
2	Собівартість реалізованої продукції	Ф.2, 2050	В _{реал}	967,6	1164,8	197,1	20,4
3	Валовий прибуток	ВР-В _{реал}	П _{вал}	80,8	103,9	23,1	28,5
4	Інші операційні доходи	Ф.2, 2120	Д _{ін.опер}	51,0	30,7	-20,3	-39,8
5	Адміністративні витрати	Ф.2, 2130	В _{адм}	21,4	24,6	3,2	15,1
6	Витрати на збут	Ф.2, 2150	В _{збут}	47,9	55,8	7,9	16,4
7	Інші операційні витрати	Ф.2, 2180	В _{ін.опер}	11,8	13,4	1,6	13,8
8	Прибуток від операційної діяльності	П _{вал} + Д _{ін.опер} - В _{адм} - В _{збут} - В _{ін.опер.}	П _{оп}	50,7	40,7	-9,9	-19,6
9	Фінансові доходи	Ф.2, 2220	Д _{фін}	0	0	0	-
10	Інші доходи	Ф.2, 2240	Д _{ін}	1,3	0,8	-0,5	-40,3
11	Фінансові витрати	Ф.2, 2250	В _{фін}	25,5	17,1	-8,4	-32,8
12	Інші витрати	Ф.2, 2270	В _{ін}	2,8	2,1	-0,8	-26,7
13	Прибуток до оподаткування	П _{оп} + Д _{фін} + Д _{ін} - В _{фін} - В _{ін}	П _{опод}	23,6	22,3	-1,3	-5,6
14	Податок на прибуток	Ф.2, 2300	П _{под.}	5,6	6,7	1,1	18,9
15	Чистий прибуток	П _{опод} - П _{под.}	П _ч	18,0	15,6	-2,4	-13,2

Також, повертаючись до рисунку 2.12, можна зазначити, що не спостерігається закономірність змін чистого прибутку.

Продуктивність праці працівників у вартісному виразі за 2021-2024 рр. демонструвала нестабільну динаміку, яка наведена на рисунку 2.12. Спостерігаємо, що показник у 2022 р. знизився порівняно з 2021 р., але у 2023-2024 рр. ситуація покращилася і у 2024 р. обсяг продуктивності праці досяг довоєнного періоду, незначно його перевищивши. Це зумовлено збільшенням виручки від реалізації на 21% або 220,2 млн грн та середньої чисельності працівників на 2 особи. На рисунку 2.13 відображено динаміку середньої чисельності працівників за 2021-2024 рр.

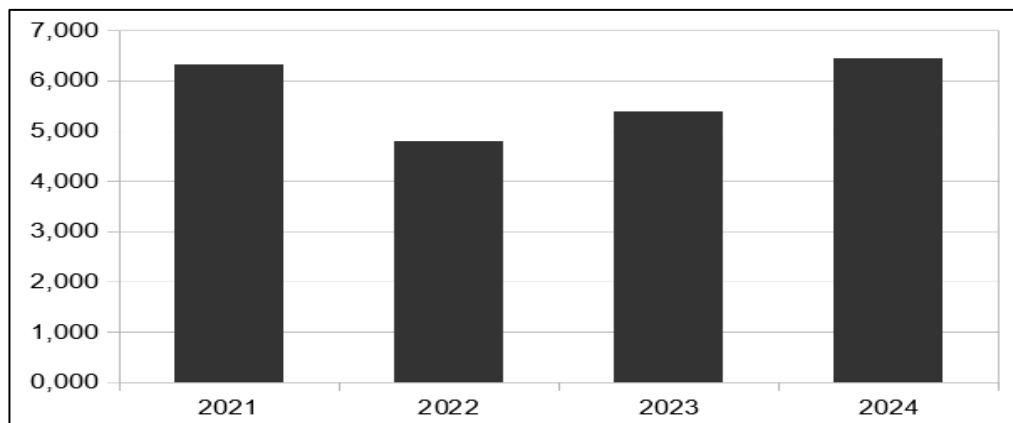


Рисунок 2.12 – Динаміка річної продуктивності праці працівників за 2021-2024 рр., млн грн/ос.

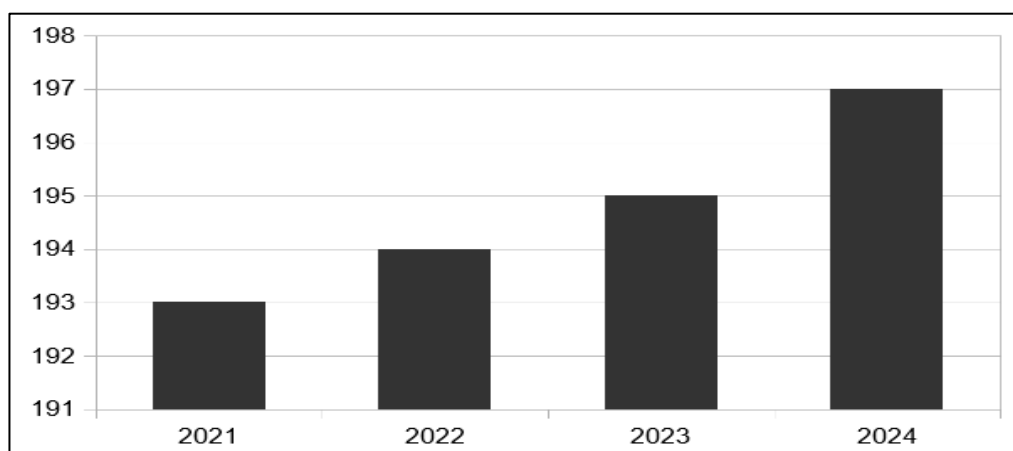


Рисунок 2.13 – Динаміка середньої чисельності працівників підприємства за 2021-2024 рр., осіб

Збільшення чисельності працівників свідчить про поступове відновлення діяльності підприємства та підвищення потреби у трудових ресурсах.

Залишкова вартість основних засобів у 2020-2023 рр. збільшувалася, однак у 2024 р. показник зменшився (рисунок 2.14). Це пов'язано із збільшенням первісної вартості та суми зношення основних засобів. У таблиці 2.6 наведено оцінку забезпеченості підприємства основними засобами, їх стану та ефективності використання.

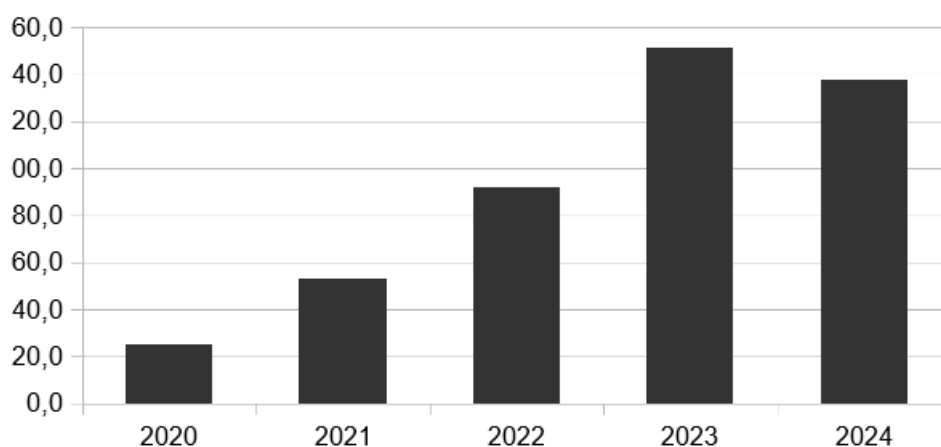


Рисунок 2.14 – Динаміка залишкової вартості основних засобів підприємства за 2020-2024 рр., млн грн

Таблиця 2.6 – Показники оцінки забезпеченості, ефективності використання та стану основних засобів за 2023-2024 рр.

1	Показник	Формула розрахунку	Позначення	Од. виміру	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
							+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт зносу	$A_t / OZ_{пер}$	КЗН	%	29,15	41,24	12,09	x
2	Фондоозброєність	$OZ_{зал} / Ч$	ФО	грн/ос.	0,78	0,70	-0,08	-9,70
3	Фондорентабельність	$Поп / OZ_{зал}$	ФР	грн/грн	0,34	0,30	-0,04	-11,88
4	Фондовіддача	$ВР / OZ_{зал}$	ФВ	грн/грн	6,94	9,20	2,26	32,64

З таблиці 2.6 бачимо, що рівень зношення основних засобів збільшився на 12,09 відсоткових пункти. Це свідчить про необхідність поступового

оновлення і модернізації виробничого обладнання, адже зношення досягло 41,24%. Фондоозброєність знизилася на 0,08 млн грн /ос. або 9,70%, що пов'язано зі збільшенням чисельності працівників, однак недостатнім обсягом основних засобів, що вказує на зниження рівня технічного забезпечення персоналу. Щодо ефективності використання основних засобів, то фондорентабельність знизилася на 0,04 млн грн/ млн грн або 11,88% через зменшення прибутку від основної діяльності та вартості основних засобів, що свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів. Разом з тим, фондівіддача збільшилася на 2,26 грн/грн або 32,64%, що вказує на ефективність використання основних засобів завдяки збільшенню обсягів виробництва.

Вартість оборотних активів протягом 2020-2024 рр. мала нестабільну динаміку (рисунок 2.15). У 2021 р. вартість оборотних активів залишилися майже незмінною порівняно з 2020 р., а у 2022 р. їхня вартість дещо зменшилася – приблизно з 220 млн грн до 200 млн грн.

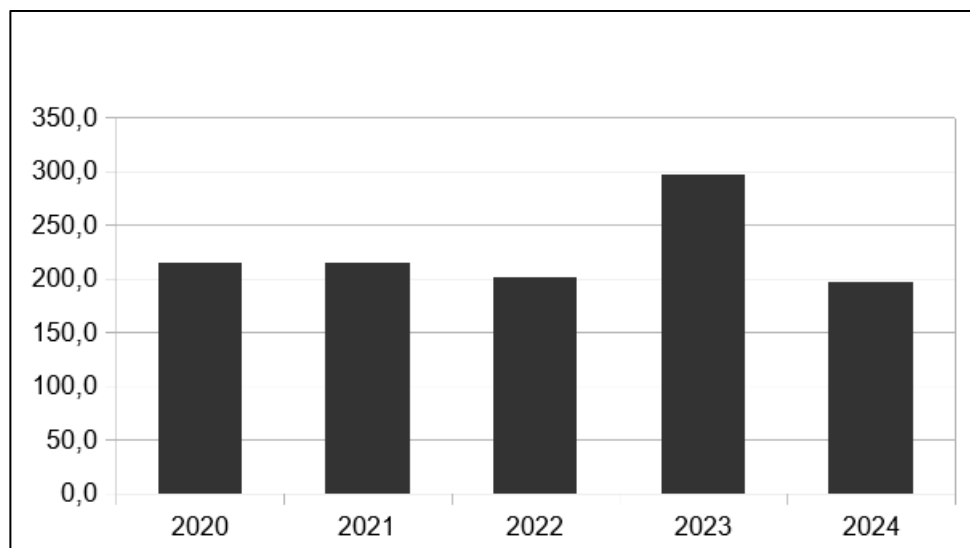


Рисунок 2.15 – Динаміка вартості оборотних активів за 2020-2024 рр., млн грн

У 2023 р. спостерігалось значне зростання вартості оборотних засобів до майже 300 млн грн, натомість у 2024 р. обсяг оборотних активів знову

зменшився, що пов'язано зі змінами у структурі активів, які наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Структура оборотних активів у 2023-2024 рр., млн грн

№	Показник	Формула розрахунку	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
					+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Оборотні активи	ОбЗ	296,7	195,7	-100,9	-34,0
2	Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	Ф.1, 1160; Ф.1, 1165 ; Ф.1, 1166; Ф.1, 1167	0,004	1,566	1,562	390 разів
3	Дебіторська заборгованість	Ф.1Σ (1120+1125+ 1130+1135+1136+ 1140+1145+ 1155)	181,9	80,8	-101,0	-55,6
4	Матеріальні обігові кошти (запаси)	Ф.1, 1100	99,0	97,2	-1,7	-1,7
5	Інші обігові кошти	Ф.1, 1190	1,9	2,1	0,2	12,0
6	Витрати майбутніх періодів	Ф.1, 1170	13,9	14,0	0,1	0,3

Сума грошових коштів і поточних фінансових інвестицій збільшилася на 1,56 млн грн або 390 разів, що свідчить про покращення ліквідності підприємства. Значне зменшення дебіторської заборгованості на 101 млн грн або 55,6% зумовлене підвищенням ефективності заходів щодо контролю та стягнення заборгованості. Вартість матеріальних обігових коштів (запасів) скоротилася на 1,7 млн грн або 1,7%, що вказує на ефективне управління запасами. Вартість інших обігових коштів зросла на 2,2 млн або 12%, а витрати майбутніх періодів незначно збільшилися, що не має суттєвого впливу на загальну вартість оборотні активи.

Показники ефективності використання оборотних коштів наведено в таблиці 2.8.

Кількість оборотів оборотних коштів збільшилася на 3 оберти або майже вдвічі, а тривалість обороту зменшилася на 47 днів або 46,2%, що свідчить про підвищення ефективності використання оборотних активів.

Таблиця 2.8 – Показники ефективності використання оборотних коштів за 2023-2024 рр.

№	Показник	Формула розрахунку	Індекс	Од. виміру	2023	2024	Відхилення	
							+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	ВР / ОбЗ	К _{об}	обертів	3,5	6,5	3,0	85,7
2	Тривалість обороту оборотних коштів	360 / К _{об}	Т _{об}	днів	103	55	-47	-46,2

У 2020-2024 рр. рентабельність активів та продукції мали нестабільну динаміку (рисунок 2.16).

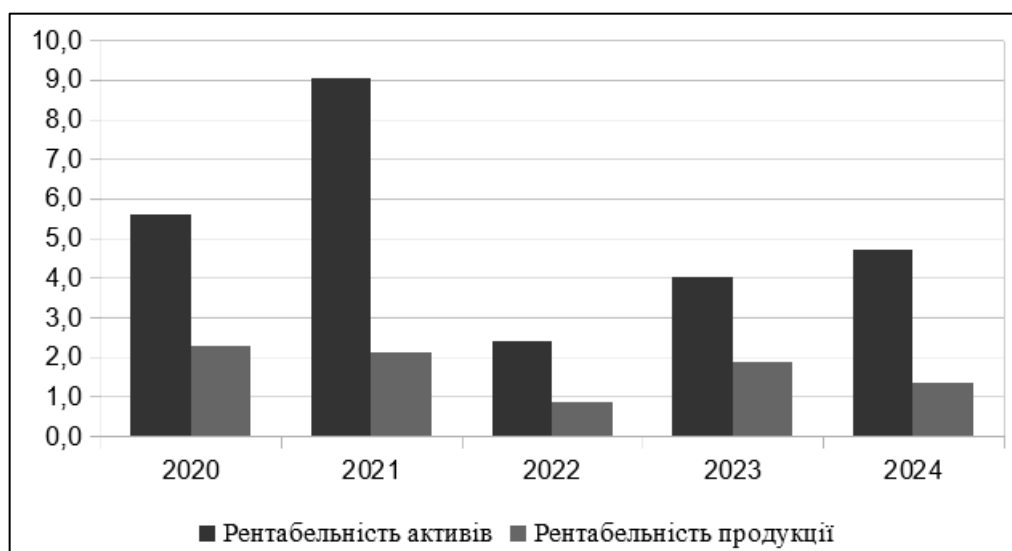


Рисунок 2.16 – Рентабельність активів та продукції за 2020-2024 рр., %

У 2021 р. рентабельність активів зростає до 9%, але у 2022 р. показник суттєво знизився до майже 2,4%. У 2023 р. рентабельність частково

відновилася, а у 2024 р. незначно збільшилася до 4% через зменшення обсягів чистого прибутку, оборотних активів та залишкової вартості основних засобів.

Рентабельність продукції мала подібну ситуацію у 2023 р. оскільки показник збільшився до майже 2%. Однак у 2021 р. та 2024 р. рентабельність продукції незначно зменшилася з 2,3% до 2,1% та з майже 2,% до приблизно 1,2% відповідно. Зміни у 2024 р. пов'язані зі зменшенням обсягів чистого прибутку та збільшення собівартості реалізованої продукції.

2.5 Оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Для оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» використано метод експертних оцінок, який дозволяє швидко і без великих тимчасових і трудових витрат отримати інформацію, необхідну для вироблення управлінського рішення. Цей метод заснований на організованому зборі суджень і припущень експертів з подальшою обробкою отриманих відповідей і формуванням результатів [40, с. 64].

У таблиці 2.9 наведена оцінка конкурентоспроможності основних конкурентів ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ», а саме: ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» та ТОВ «ЕВІС ГРУП».

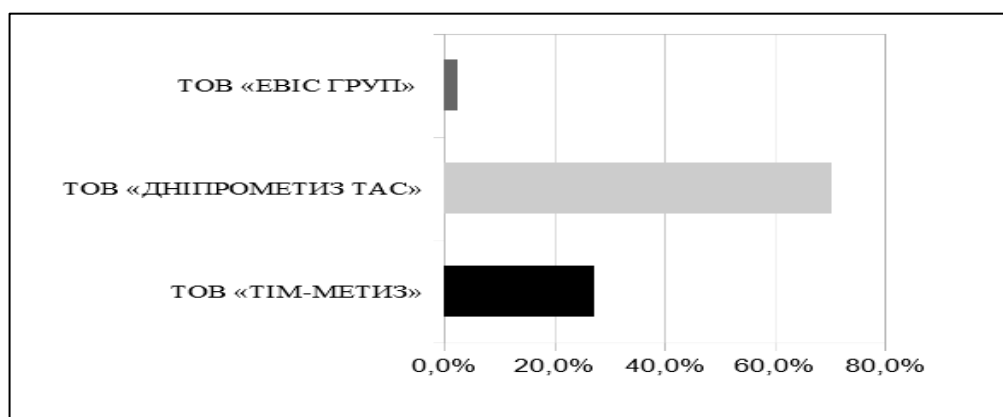


Рисунок 2.17 – Розподіл виручки від реалізації ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ», ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» та ТОВ «ЕВІС ГРУП» за 2024 р., % (створено на основі

Розподіл виручки від реалізації продукції між підприємствами наведено на рисунку 2.17.

Таблиця 2.9 – Оцінювання конкурентоспроможності основних конкурентів ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ»

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ»		ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС»		ТОВ «ЕВІС ГРУП»	
		Абсолютна	Зважена	Абсолютна	Зважена	Абсолютна	Зважена
1	2	3	4	5	6	7	8
Асортимент продукції	0,17	7	1,19	9	1,53	6	1,02
Якість продукції	0,19	7	1,33	9	1,71	8	1,52
Вихід на міжнародні ринки	0,07	7	0,49	8	0,56	6	0,42
Клієнтоорієнтованість та доступ до інформаційних ресурсів	0,13	8	1,04	9	1,17	7	0,91
Інноваційність та технології виробництва	0,14	6	0,84	8	1,12	7	0,98
Здатність швидко адаптуватися до змін	0,14	6	0,84	8	1,12	7	0,98
Фінансова стабільність	0,16	7	1,12	8	1,28	5	0,80
Разом	1,00	6,85		8,49		6,63	

Як експерта для визначення ваги показників та оцінювання критеріїв залучено начальника відділу продажів. За результатами оцінювання встановлено, що ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» має середній рівень конкурентоспроможності порівняно з ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» та ТОВ «ЕВІС ГРУП», які мають найвищий та найнижчий рівні відповідно.

ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» має найвищі зведені оцінки за такими факторами як якість та асортимент продукції (1,33 та 1,19 відповідно), фінансова стабільність (1,12), а також клієнтоорієнтованість і доступність сервісу (1,04). Середні оцінки: інноваційність та технології виробництва (0,84) і здатність швидко адаптуватися до змін (0,84), а найнижчі – вихід на міжнародні ринки (0,49). Це свідчить про потенціал розвитку підприємства та посилення якісних

конкурентних переваг, а також вказує на необхідність впровадження заходів для покращення рівня його конкурентоспроможності.

Порівнюючи ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» з ТОВ ЕВІС ГРУП», то вищі зважені оцінки спостерігаються за такими факторами як асортимент продукції, вихід на міжнародні ринки, клієнтоорієнтованість та доступність сервісу та фінансова стабільність.

Також на рисунку 2.17 спостерігаємо, що найбільша частка виручки від реалізації належить ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС», найменша – ТОВ «ЕВІС ГРУП», тоді як ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» займає проміжне положення. Це підтверджує визначений рівень конкурентоспроможності підприємств.

2.6 SWOT-аналіз

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації [41, с. 262].

Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього [42, с. 85].

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості підприємства та загрози просування його на ринку товарів та послуг [42, с. 85]. Для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам підприємства; визначення маркетингових загроз та розробка заходів щодо знешкодження їх впливу; виявлення сильних сторін підприємства й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей підприємства та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;

виявлення конкурентних переваг підприємства та формування її стратегічних пріоритетів.

У таблиці 2.10 наведена матриця проведеного SWOT-аналізу для ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ».

Таблиця 2.10 – Матриця SWOT-аналізу

	Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O) - отримання державної підтримки у вигляді гранту; - наявність сучасних технологій виробництва продукції; - доступ до сучасних інформаційних технологій	Потенційні зовнішні загрози (T) - висока конкуренція в галузі; - політична нестабільність в Україні; - високі темпи інфляції
Потенційні внутрішні сильні сторони (S) - широкий асортимент продукції; - власне імпортне обладнання; - налагоджені канали постачання та збуту сировини та продукції; - відносна фінансова стабільність; - вигідне географічне розташування	- інвестувати в розвиток технологій виробництва продукції; - розширити діяльність завдяки сучасним інформаційним технологіям та державній підтримці у вигляді гранту - підвищити якість продукції завдяки сучасним технологіям виробництва	- забезпечити адаптивність до сучасних умов та змін завдяки фінансовій стабільності, вигідному географічному розташуванню, налагодженим логістичним процесам; - підтримувати налагоджені зв'язки з постачальниками та оптимізувати запаси для зниження впливу інфляції
Потенційні внутрішні слабкості (W) - відсутність стратегії розвитку; - недостатній рівень клієнтоорієнтованості; - слабкий контроль за витратами та висока собівартість продукції; - низька впізнаваність бренду	- з використанням сучасних цифрових технологій та інструментів підвищити рівень клієнтоорієнтованості; - запровадити систему цільового управління витратами; - впровадити маркетингові кампанії для підвищення поінформованості про підприємство та для впізнаваності бренду	- розробити стратегію щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпеченні конкурентних переваг; - підлаштуватися під вимоги клієнтів та держави

Проведений SWOT-аналіз для ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» свідчить про наявність значних конкурентних переваг, зокрема широкий асортимент продукції та налагоджені канали постачання та збуту сировини і продукції,

вигідне географічне розташування тощо. Це створює можливості для розширення виробництва і отримання додаткових коштів. Однак підприємство стикається з загрозами політичної нестабільності, інфляції та посиленням конкуренції, що вимагає швидкої адаптації через стратегії розвитку. Також стикається з рядом проблем, які не дозволяють розвиватися та підвищувати рівень конкурентоспроможності. Серед таких аспектів можна виділити низьку адаптованість до розвитку сучасних інформаційних технологій, недостатньо ефективного управління усіма процесами виробництва та реалізації, відсутність чіткої місії тощо. Застосування відповідних заходів для покращення діяльності підприємства, враховуючи загрози та можливості, слабкі та сильні сторони сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ».

3 ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

Проведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» показав, що для зміцнення конкурентних позицій підприємства переробної промисловості доцільним є підвищення рівня його клієнтоорієнтованості. Це зумовлено тим, що в сучасних умовах у клієнтів зростають вимоги до якості та ширини асортименту продукції, а також рівня обслуговування. Підвищення клієнтоорієнтованості промислового підприємства є стратегічно важливим кроком для зміцнення його позицій на ринку, зростання прибутковості та формування довгострокових відносин із замовниками. Варто зазначити, що клієнтоорієнтованість – один з головних елементів ефективної діяльності підприємства переробної промисловості, оскільки дозволяє збільшувати обсяги реалізації продукції, чистий дохід, прибутки за рахунок зростання попиту на продукції..

Підвищення рівня клієнтоорієнтованості для ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» дозволить виявити потреби споживачів, які у свою чергу, сприятимуть прийняттю обґрунтованих управлінських рішень спрямованих на вдосконалення діяльності підприємства, зокрема, щодо оновлення обладнання, підвищення якості продукції, розширення асортименту, а також виходу на міжнародні ринки.

Заходами спрямованими на підвищення клієнтоорієнтованості є:

– впровадження CRM-системи – такої системи, що дозволяє підвищити ефективність управління інформацією про клієнтів. Вона забезпечить підприємство даними щодо обсягів продажів, постійних клієнтів, а також продукції з найбільшим попитом. Це дозволить систематизувати,

проаналізувати інформацію і сформувавши індивідуальний підхід до кожного клієнта, а також ефективно розпланувати маркетингову й збутову діяльність;

– вдосконалення офіційного сайту ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» – необхідне для розвитку комунікацій з наявними та потенційними клієнтами задля підвищення рівня інформованості клієнтів про продукцію та діяльність підприємства загалом, оскільки сайт має недостатньо інформації, що ускладнює ознайомлення потенційних клієнтів і знижує їх лояльність. На офіційному сайті доцільно розмістити перелік наявної продукції з цінами, інформацію про умови оплати та строки поставки тощо;

– виготовлення продукції під замовлення – сприяє задоволенню індивідуальних потреб клієнта, розширенню ринку збуту та забезпеченню конкурентних переваг;

– проведення рекламної кампанії – сприяє підвищенню впізнаваності бренду ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» та залученню нових клієнтів. Реклама може реалізовуватись через соціальні мережі, білборди, контекстну рекламу тощо;

– ведення соціальних мереж – забезпечить розширення та просування інформації про діяльність підприємства, створення сучасного іміджу і підвищення довіри клієнтів. Також надасть можливість отримання зворотного зв'язку і консультацій з постійними споживачами та залучення нових клієнтів.

Серед запропонованих заходів пріоритетним є впровадження CRM-системи, оскільки дозволить оцінити досягнуті результати і визначити наступні напрями розвитку діяльності підприємства.

У свою чергу, ведення соціальних мереж, запуск рекламної кампанії, вдосконалення сайту підприємства та виготовлення під замовлення можуть бути допоміжними інструментами, що підсилюють ефективність CRM-системи, сприяючи комплексному підходу до підвищення клієнтоорієнтованості підприємства. Проте, в першу чергу, варто зосередитися на впровадженні CRM-системи, яка в майбутньому забезпечить основу для прийняття рішень щодо застосування додаткових заходів з удосконалення взаємодії з клієнтами.

3.2 Удосконалення управління інформацією про клієнтів

На українському ринку не існує єдиної CRM-системи, оскільки це залежить від розміру підприємства, специфіки діяльності тощо. Прикладами українських CRM-систем є:

- SalesDrive;
- Creatio;
- KeyCRM;
- Perfectum CRM+ERP (Perfectum CRM);
- Zoho CRM;
- NetHunt CRM тощо.

ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» є середнім підприємством переробної промисловості, тому доцільним є впровадження CRM-системи, яка забезпечує зручний аналіз даних про клієнтів, автоматизацію процесів продажу та виробництва тощо. Для вибору CRM-системи проведено порівняння таких систем: Creatio CRM, Perfectum CRM+ERP та NetHunt CRM (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняння Creatio CRM, Perfectum CRM+ERP та NetHunt CRM [43-49]

Критерії	Creatio CRM	Perfectum CRM+ERP (Perfectum CRM)	NetHunt CRM
1	2	3	4
Вид CRM	Комбінована та хмарна	Комбінована, хмарна та локальна	Комбінована та хмарна
Призначення	Переважно для середніх та великих підприємств і масштабних стратегій розвитку	Для середніх та великих підприємств	Для малих та середній підприємств
Ціна	Від 750 до 2550 грн./міс. за користувача (залежить від призначення та мінімальна кількість користувачів: 5)	Залежить від типу версій: корпоративні, галузеві чи додаткові: - хмарна корпоративна: 1800 грн./міс. на 5 користувачів; - локальна корпоративна: одноразова оплата 36 тис. грн. на 5 користувачів	Залежить від тарифного плану і коливається від 10 євро / міс. на користувача до 28 євро/міс. на користувача

Кінець таблиці 3.1

1	2	3	4
Комунікації	Gmail, чат-боти та розсилки в різних соцмережах, SMS	Gmail, чат, внутрішня чат-система, месенджери	Gmail, месенджери, соціальні мережі
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - комплексний підхід; - великий вибір готових і доступних рішень, які легко адаптувати під підприємство; - використання сучасних технологій як no-code та штучний інтелект 	<ul style="list-style-type: none"> - комплексне рішення; - легка інтеграція із соціальними мережами, маркетплейсами, банками, телефонією та іншими сервісами, забезпечуючи безперервну роботу; - детальний аналіз ефективності діяльності підприємства; - зручність та доступність 	<ul style="list-style-type: none"> - інтеграція з Google через вбудовані Google Workspace, Gmail, Google Data Studio та інші додатки, які дають змогу працювати з пошти, здійснювати email-розсилки, укладати угоди та візуалізувати воронки продажів; - зручність та доступність на мобільних пристроях; - швидке впровадження системи
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - не відповідає потребам малих підприємств; - висока вартість; - обмежене використання безкоштовної версії (протягом 14 днів) 	<ul style="list-style-type: none"> - висока вартість ліцензії; - не передбачена для малих та починаючих підприємств 	<ul style="list-style-type: none"> - система не спрямована на впровадження великим підприємствами; - незважаючи на інтеграцію з месенджерами та соціальними мережами, система працює лише з користувачами Gmail

Наведений порівняльний аналіз таких CRM-систем, як Creatio CRM, Perfectum CRM+ERP (Perfectum CRM) та NetHunt CRM, дав можливість комплексно оцінити кожен програму, порівняти між собою та обрати оптимальну для впровадження на підприємстві. На ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» доцільним є впровадження Perfectum CRM. Вибір пояснюється доступністю хмарної та локальної версій, можливістю детального аналізу діяльності підприємства, зручністю та простотою використання на різних пристроях, що відповідають потребам середнього підприємства переробної промисловості та

досить незначними недоліками, порівняно з програмами Creatio CRM та NetHunt CRM.

Також варто звернути увагу на впровадження хмарної чи локальної Perfectum CRM, оскільки кожна має свої переваги та недоліки і не можна однозначно стверджувати, що одна з цих версій є найкращою для підприємства. Характеристика хмарної та локальної CRM-систем наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Характеристика хмарних та локальних CRM-систем [43]

Види CRM-систем	Визначення	Переваги	Недоліки
Хмарні	програми, які розміщені на віддалених серверах, доступ до яких здійснюється через мережу Інтернет і технічні характеристики: налаштування, працездатність, збереження даних забезпечується компанією-постачальником послуги. Також є актуальним для малельних підприємств	- відсутність витрат на ліцензування програмного забезпечення; - висока швидкість обробки даних; - невисока вартість послуг; - оновлення та обслуговування здійснюється ззовні; - доступ до даних з будь-якої точки світу	- відсутність повного контролю над даними та системою; - ризик порушень безпеки; - залежність в оновленні та якості підтримки постачальника системи; - потреба постійного підключення до мережі Інтернет
Локальні (внутрішні)	Системи, які працюють на власних серверах. Є доцільними для великих підприємств, які мають власне спеціальне обладнання та технічний персонал	- з часом інвестиції окупуються; - можливість повного контролю над системою та її даними; - може бути побудована на замовлення; - можливість оновлювати систему без підтримки постачальника	- висока відповідальність за безпеку та резервне копіювання даних; - доступ можливий лише з конкретно визначеної точки; - високі початкові інвестиції; - додаткове навантаження ІТ-фахівців або підбір нового персоналу

Отже, необхідно оцінити економічну ефективність хмарної та локальної Perfectum CRM-систем щоб визначити найкращу для впровадження на ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ».

Оцінка економічної ефективності надасть можливість ухвалити обґрунтоване рішення щодо впровадження хмарної чи локальної Perfectum CRM-систем використовуючи показники ефекту та ефективності.

Оцінювання впровадження хмарної чи локальної Perfectum CRM-системи відбувається на основі визначення витрат на впровадження та очікуваних результатів від її впровадження.

До витрат на впровадження Perfectum CRM-системи входить вартість ліцензії; розробка концепції та впровадження системи: визначення цілей впровадження Perfectum CRM+ERP, моделювання процесів діяльності підприємства, розробка технічного завдання та узгодження плану впровадження проєкту Perfectum CRM-системи; встановлення на сервер Perfectum CRM-системи; налаштування Perfectum CRM-системи, а також навчання працівників.

Відмінність у витратах для хмарної та локальної CRM-системи полягає у тому, що для хмарної системи ліцензія оплачується за місяць, а для локальної – одноразова оплата і наявні витрати на встановлення, яких немає у хмарній версії. Також, як зазначено у [49], вартість придбання Perfectum CRM-системи залежить від кількості користувачів, які будуть включені в систему і коливається від 5 до необмеженої кількості користувачів. Для ТОВ «ТІМ-МЕТІЗ» доцільно впроваджувати систему на 20 користувачів, оскільки це забезпечить ефективну злагоджену роботу відділів продажів, постачання та бухгалтерії для досягнення очікуваних економічних вигод.

У хмарній системі вартість ліцензії на 20 користувачів становить 3,6 тис. грн/міс. [49], отже, річні витрати складатимуть 43,2 тис. грн.

Загалом усі витрати на впровадження хмарної версії Perfectum CRM-системи наведено в таблиці 3.3.

У локальній системі Perfectum CRM-системі придбання ліцензії є одноразовим та безстроковим і становить 72 тис. грн. на 20 користувачів. Також витрати є ідентичними до факторної версії, однак ще додається

встановлення Perfectum CRM+ERP на сервер [50] (таблиця 3.4). Впровадження локальної системи розглядаємо на рік.

Таблиця 3.3 – Витрати на впровадження хмарної CRM-системи

Витрати	Вартість, тис. грн.
Річна ліцензія CRM-системи	43,2
Налаштування	18
Корпоративне навчання персоналу роботі з системою	5,8
Розробка концепції та впровадження	24
Разом	91

Таблиця 3.4 – Витрати на впровадження локальної CRM-системи

Стаття витрат	Вартість, тис. грн.
Річна ліцензія CRM-системи	72
Налаштування	18
Корпоративне навчання персоналу роботі з системою	5,8
Розробка концепції та впровадження	24
Встановлення системи на сервер	3,6
Разом	123,7

Оцінюючи ефективність впровадження CRM-системи, можна очікувати такі результати [50, с. 117]:

- скорочення циклу продажів на 10-15%;
- збільшення відсотка успішно укладених угод на 5-10%;
- зменшення втрат прибуткових клієнтів на 5%;
- скорочення часу на виконання рутинних операцій на 25-30%;
- збільшення прибутковості угод на 15-20%;
- підвищення точності прогнозування продажів до 99%;
- зниження витрат на продажі, маркетинг і подальше просування клієнтів на 10-15%;
- збільшення крос-продажів на 5-10%;
- підвищення ефективності рекламних кампаній на 5-7%.

Також, згідно зі статистичними даними, можна зазначити [44], що використання CRM-системи дозволяє досягти таких змін:

- кількості потенційних клієнтів, які зацікавлені і здатні здійснити покупку підвищиться на 20%;
- кількості продажів на стадії комерційної пропозиції збільшиться на 10%;
- скоротиться тривалість етапів продажу (знаходження клієнтів у воронці) на 25%;
- підприємства ризикують втратити 38% клієнтів через недостатні зусилля щодо персоналізації маркетингу;
- 49% споживачів можуть стати потенційними клієнтами у випадку персоналізації тощо.

Очікуваними результатами від впровадження хмарної чи локальної Perfectum CRM-системи наведені в таблицях 3.5 та 3.6 відповідно. Варто зазначити, що очікувані результати від впровадження хмарної чи локальної системи визначені з урахуванням витрат на придбання ліцензії.

Таблиця 3.5 – Очікувані результати від впровадження хмарної Perfectum CRM-системи

Показник	Од. вим.	Факт 2024 р.	План 2025 р.	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне
Адміністративні витрати	тис. грн	24614	24564,9	-49,1	-0,20
Витрати на збут	тис. грн	55808	55693,3	-114,7	-0,21
Разом	тис. грн	80422	80258,2	-163,8	-0,20

Таблиця 3.6 – Очікувані результати від впровадження локальної Perfectum CRM-системи

Показник	Од. вим.	Факт 2024 р.	План 2025 р.	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне
Адміністративні витрати	тис. грн.	24614	24547,2	-66,8	-0,27
Витрати на збут	тис. грн.	55808	55652,1	-155,9	-0,28
Разом	тис. грн	80422	80199,3	-222,7	-0,28

Оцінка економічної ефективності впровадження хмарної чи локальної Perfectum CRM-систем полягає у зменшенні витрат на збут та адміністративних

витрат. З таблиць 3.5 та 3.6 бачимо, що різниця в економії на витратах за двома розглянутими варіантами є незначною, а саме: адміністративні витрати при використанні хмарної Perfectum CRM-системи зменшаться порівняно з попереднім роком на 49,1 тис. грн або 0,20%, а витрати на збут зменшаться на 114,7 тис. грн або 0,21%, у той час як при використанні локальної Perfectum CRM-системи адміністративні витрати зменшаться на 66,8 тис. грн або 0,27% та витрати на збут – на 155,9 тис. грн або 0,28%.

Отже, на ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» доцільним є впровадження локальної Perfectum CRM-системи, оскільки загальна економія на витратах на збут та адміністративних витратах становить 222,7 тис. грн або 0,28%, що більше за економію при впровадженні хмарної Perfectum CRM-системою на 58,9 тис. грн або 0,08%.

3.3 Розвиток комунікацій підприємства задля підвищення рівня інформованості клієнтів

Інформованість наявних та потенційних клієнтів підприємства забезпечується через ефективні канали комунікації, одним з котрих є сайт. Важливість зручного в користуванні та інформативно насиченого сайту для підприємства, зокрема для ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ», зумовлена низкою тих важливих функцій, що виконує сайт, а саме [51]:

- візитка компанії (свідчить про те, що фірма в тренді, надає відвідувачам інформацію про неї і товар чи послугу);

- канал для обміну інформацією (дає можливість налагодити комунікацію);

- залучення клієнтів (одна з основних причин, для чого потрібен сайт компанії, що працює цілодобово);

- підвищення довіри (власний бренд допоможе створити хороший імідж компанії);

- ефективна реклама (на відміну від банерів і телевізійних роликів, діє на постійній основі);
- можливість сповіщати клієнтів про новинки, знижки та новини компанії;
- спосіб продемонструвати результати роботи (розповісти про успішні кейси, задоволених клієнтів);
- шлях до перемоги над конкурентами;
- вихід на нові ринки (отримати доступ до вашого ресурсу можна з будь-якої точки планети);
- комерційна перспектива (навіть якщо підприємство не займається продажами через інтернет, в майбутньому завдяки сайту можна налаштувати цю функцію).

Варто зазначити, що ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» має сайт, який треба удосконалювати задля збільшення відвідуваності сайту і, як наслідок, залучення більшої кількості клієнтів та збільшення обсягів продажів і прибутку.

На сайті [52] зазначено, що існує багато способів збільшення відвідуваності сайту, зокрема пошукова оптимізація сайту (SEO), оптимізація зображень, проведення конкурсів, акцій, знижок, E-mail розсилка, просування в соціальних мережах тощо. Таким чином, одним з напрямів покращення сайту підприємства є SEO, зокрема SEO-просування, яке спрямоване на підвищення позицій сайту у пошукових системах, залученості клієнтів, підвищення впізнаваності бренду, зростання обсягів продажів тощо. Однак варто врахувати, що вартість послуги може бути високою, а терміни досягнення результатів – довготривалими.

На українському ринку існує значна кількість SEO-агентств, які здійснюють SEO-просування: просування інтернет-магазинів, корпоративного сайту, сайту послуг, SEO-аудит тощо. Агентства можуть забезпечувати комплексне SEO-просування, яке має окремі напрями, зокрема просування інтернет-магазину, корпоративного сайту, комплексне просування сайту, аудит

сайту тощо. Прикладами таких SEO-агенств є Inweb, Elit-Web, WEDEX, Promodo, Webpromo, EcKit, Netpeak тощо.

ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» має на сайті розділ «Оформлення замовлення», що є елементом інтернет-магазину. Просуванням інтернет-магазинів займаються багато агенств, серед яких можна виділити EcKit, WEDEX та Webpromo. З метою обґрунтованого вибору агентства для SEO-просування проведено порівняння зазначених компаній (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Порівняння SEO-агентств EcKit, WEDEX та Webprom [53-55]

Критерії	EcKit	WEDEX	Webpromo
1	2	3	4
Послуги SEO-просування (напрямки просування)	SEO сайту послуг, корпоративного сайту, інтернет-магазину, копірайтинг і контент, SEO аналіз конкурентів, SEO аудит сайту, просування молодого сайту, просування англomовного сайту, SEO по галузях, зокрема просування сайту з продажу металопрокату	Комплексне просування сайту, аудит сайту, міжнародне SEO, просування англomовних сайтів, просування нового сайту, просування сайтів на WordPress, просування інтернет-магазину	Малий та середній бізнес (Послуги b2c, b2b, корпоративні сайти), E-commerce проекти (майданчики e-commerce), інформаційні ресурси (ЗМІ, інформаційні портали), англomовні проекти (ціна залежить від регіону, тематики та цілей бізнесу)
Формат вартості послуг	Пакети послуг: базовий, оптимальний, максимальний і формується індивідуально, залежно від підприємства, якому надаються послуги	Формується індивідуально і залежить від багатьох факторів, зокрема розмір та структура сайту, технічний стан сайту, додаткові послуги та загальний обсяг робіт тощо	Ціна залежить від низки факторів, зокрема таких: тип сайту та його обсяг, регіон просування, технічний стан сайту іт. Ін.
Ціна для інтернет-магазину, тис. грн/міс.	Базовий від 10 Оптимальний від 12 Максимальний від 15	Від 20	Від 40 (включає по годинну оплату роботи фахівців + бюджет на витратну частину (контент, посилання))
Збільшення продажів (заявок)	210%	130%	Залежить від специфіки замовлення

Кінець таблиці 3.7

1	2	3	4
Зростання відвідуваності сайту	321%	178%	Залежить від специфіки замовлення
Термін досягнення результатів	від 9 місяців до 3 років	Від 6 місяців до 4 років	Індивідуально, залежить від проєкту

Варто зазначити, що значення критеріїв таких як збільшення продажів, зростання відвідуваності сайту та термін досягнення результатів є середніми показниками надання послуг SEO-просування незалежно від специфіки підприємства, масштабів його діяльності, наявності конкурентів. Результати досягнень від отримання послуги SEO-просування інтернет-магазину можуть коливатися, оскільки залежать від індивідуальних умов просування, тобто виявленні технічного стану сайту, структури сайту, ефективності заходів для оптимізації сайту тощо.

З таблиці 3.7 можна зробити висновок, що SEO-просування є індивідуальним проєктом стосовно всіх аспектів, зокрема у просуванні інтернет-магазину. Серед перелічених SEO-агентств найкращим для отримання послуги SEO-просування інтернет-магазину є EcKit, оскільки має чіткішу формулу ціноутворення, нижчу вартість послуги SEO-просування інтернет-магазину, може бути спрямована на конкретну галузь, вищі показники ефективності досягнення результатів.

Отже, необхідно оцінити економічний ефект від отримання послуги SEO-просування інтернет-магазину SEO-агентством EcKit для вдосконалення сайту підприємства.

Оцінка економічної ефективності від удосконалення сайту підприємства завдяки послугі SEO-просування інтернет-магазину SEO-агентством EcKit надасть можливість обґрунтування доцільності впровадження рішення.

Оцінювання економічної ефективності удосконалення сайту передбачає визначення витрат на покращення сайту та очікуваних вигід, а також їхнє

порівняння. Розглядатимемо SEO-просування інтернет-магазину на рік, тобто очікувані результати і витрати будуть річними.

Витрати на удосконалення сайту складаються з вартості базового, оптимального чи максимального пакету послуг, яка може збільшуватися у процесі роботи SEO-агентства ЕсKit з сайтом підприємства. Витрати на удосконалення сайту шляхом SEO-просування інтернет-магазину враховують такі роботи:

1. Аналіз конкурентів, зовнішнього середовища підприємства;
2. Технічна оптимізація сайту, зокрема інтернет-магазину;
3. Збір структури інтернет-магазину та пошукових запитів, за якими планується просування;
4. Робота з контентом та наповнення інтернет-магазину;
5. Аналіз обсягу посилань та розробка стратегії лінкбیلдингу;
6. Оптимізація відвідуваності та комерційних факторів.

Важливим є те, що перелічені кроки хоч і відображають загальний підхід до просування, але при роботі з кожним клінтом він набуває індивідуальних рис. Щодо обсягу витрат, то доцільно обрати оптимальний пакет послуг вартістю 12 тис. грн/міс., які на рік складатимуть 144 тис. грн.

Очікуваними результатами від удосконалення сайту через SEO-просування інтернет-магазину SEO-агентством ЕсKit є збільшення обсягів продажів, що відповідно приводить до зростання виручки від реалізації продукції.

Враховуючи те, що ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» є виробником промислової продукції і результати просування очікуємо через рік, то приймемо найбільш песимістичний сценарій збільшення виручки від реалізації – на 13% (на порядок зменшений приріст відносно того, що є найменшим приростом з числа заявлених проаналізованими SEO-агентствами (таблиця 3.7) для підприємств побутової продукції та з періодом просування 2-3 роки).

У 2024 році фактична виручка від реалізації підприємства становила 1268,6 млн грн, тоді у 2025 році планова виручка збільшиться на 164,9 млн

грн та складатиме 14433,5 млн грн. За таких умов економічний ефект від впровадження запропонованого управлінського рішення становитиме $164900 - 144 = 164756$ тис. грн.

Отже, удосконалення сайту завдяки SEO-просуванню інтернет-магазину SEO-агентством EsKit є доцільним, оскільки витрати можуть бути мінімальними, а виручка від реалізації суттєво збільшуватиметься вже у перший рік.

Підсумовуючи, зазначимо, що з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» було прийнято два управлінські рішення: удосконалення управління інформацією про клієнтів шляхом впровадження локальної CRM-системи та розвиток комунікацій підприємства задля підвищення рівня інформованості клієнтів через SEO-просування офіційного сайту. Прийняті рішення ґрунтувалися на оцінці економічного ефекту, результати якої наведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Загальний економічний ефект від запропонованих управлінських рішень

№	Запропоноване управлінське рішення	Економічний ефект, тис. грн
1	Удосконалення управління інформацією про клієнтів	222,7
2	Розвиток комунікацій підприємства задля підвищення рівня інформованості клієнтів	164756
	Разом	164978,7

Отже, впровадження цих управлінських рішень забезпечить загальний економічний ефект у розмірі 164978,7 тис. грн., що суттєво підвищить конкурентоспроможність підприємства. Заходи забезпечать зростання клієнтоорієнтованості завдяки покращенню управління інформацією про клієнтів та оптимізацією сайту підприємства, що вплине на збільшення продажів і відповідно на фінансові результати компанії, а також на формування позитивного іміджу, хорошої репутації та підвищення впізнаваності бренду. Таким чином запропоновані управлінські рішення сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання – теоретико-методичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства переробної промисловості.

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки:

1. На основі проведеного узагальнення, систематизації та критичного аналізу підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства встановлено, що вони мають як спільні, так і специфічні риси, зумовлені комплексом тих чинників, котрі формують конкурентне середовище та особливості підприємств різних галузей економіки. Встановлено, що рівень конкурентоспроможності залежить від багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також прийнятої підприємством стратегії розвитку. Управління конкурентоспроможністю є безперервним процесом, яке полягає у постійному аналізі конкурентного середовища, виявленні та формуванні конкурентних переваг та прийнятті управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності.

2. На основі проведеного управлінського аналізу діяльності ТОВ «ТІМ-МЕТІЗ» за 2020-2024 рр. встановлено, що протягом 2023-2024 рр. виручка від реалізації збільшилася на 21% через збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, підвищилася ефективність використання оборотних коштів та ліквідність підприємства, збільшилася рентабельність активів на 0,7 в.п., що свідчить про достатній потенціал для розвитку та забезпеченні конкурентних переваг. Однак, спостерігаються негативні зміни, зокрема чистий прибуток зменшився на 13,2%, збільшилася собівартість реалізованої продукції, а також витрати на збут та адміністративні витрати на 15,1% та 16,4% відповідно.

Встановлено, що зовнішнє середовище є нестабільним і характеризується високим рівнем конкуренції, високими темпами інфляції, складною ситуацією

на ринку праці. Водночас спостерігається розвиток виробничих та інформаційних технологій, а також покращення доступу до інформаційних ресурсів, що створює нові можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз конкурентних переваг дозволив встановити, що порівняно з основними конкурентами ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» має середній рівень конкурентоспроможності. Конкурентними перевагами підприємства є широкий асортимент продукції, здатність швидко адаптуватися до змін, відносна фінансова стабільність, а недоліками – низький рівень клієнтоорієнтованості, відсутність стратегії розвитку, низька впізнаваність бренду.

3. З урахуванням результатів проведеного управлінського аналізу діяльності ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ» визначено напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства пов'язані з підвищенням рівня клієнтоорієнтованості, що охоплює впровадження CRM-системи, вдосконалення офіційного сайту підприємства, виготовлення продукції під замовлення, проведення рекламної кампанії та ведення соціальних мереж.

4. У контексті підвищення рівня клієнтоорієнтованості підприємства проведено обґрунтування доцільності удосконалення управління інформацією про клієнтів через впровадження CRM-системи та розвитку комунікацій підприємства задля підвищення рівня інформованості клієнтів шляхом SEO-просування сайту підприємства. Оцінювання економічної ефективності удосконалення управління інформацією дозволить оперативно отримувати інформацію про потреби клієнтів і оптимізувати виробничу діяльність, що зменшить витрати на збут та адміністративні витрати на 222,7 тис. грн. Розвиток комунікацій підприємства дозволить залучити нових клієнтів і збільшити обсяги продажів, що відповідно збільшить дохід від реалізації продукції на 164756 тис. грн. Таким чином, загальний річний економічний ефект від запропонованих управлінських рішень становитиме 164978,7 тис. грн. та підприємство зможе підвищити конкурентоспроможність завдяки підвищенню рівня клієнтоорієнтованості.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Кучмєєв О. О., Шиманська К. О. Сутність та атрибути поняття конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Вісник університету «Україна»*. 2022. №6 (33). URL: <https://economics.com.ua/s92-sutnist-ta-atributi-ponyattya-konkurenciyi-ta-konkurentosproojnosti-pidpriemstva> (дата звернення: 05.05.2025)
2. Пахуча Е. В., Бабика В. О. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.63> (дата звернення: 05.05.2025)
3. Галаган Т. І., Патретна О. М. Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.69> (дата звернення: 05.05.2025)
4. Буряченко О. В., Ткачук Л. М., Коваль Н. О. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/812/779> (дата звернення: 05.05.2025)
5. Акулюшина, М. О., Зотова, Л. Г., Швець, В. О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73> (дата звернення: 06.06.2025)
6. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813> (дата звернення: 06.05.2025)
7. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 405–410. URL:

https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/70.pdf (дата звернення: 08.05.2025)

8. Баришполь Н. С., Бондаренко С. М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610> (дата звернення: 08.05.2025)

9. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С.155–163. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221> (дата звернення: 08.05.2025))

10. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Тези доповіді конференції ВНТУ*. 2020. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/download/8666/7251> (дата звернення: 08.05.2025)

11. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62> (дата звернення: 08.05.2025)

12. Олексієнко Р. Ю., Донець А. О. Місце експертної оцінки у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/381/368> (дата звернення: 09.05.2025)

13. Мартинова, О., Шевченко, О. (2021). Застосування методу експертних оцінок в економічних дослідженнях. *Молодий вчений*. 2021. №2 (90),.259-266. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-2-90-52> (дата звернення: 09.05.2025)

14. Пермінова С. О., Савицька. О. М., Омельченко Я. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/42.pdf (дата звернення: 10.05.2025)

15. Шульга Л.В., Даниленко В. І., Терещенко І.О., Вакуленко Ю.В., Хрипко А. А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296> (дата звернення: 10.05.2025)
16. Каличева Н.Є., Кондратюк М.В., Григоров А.В. Роль клієнтоорієнтованості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 33–39. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/16564/1/Kalicheva.pdf> (дата звернення: 11.05.2025)
17. Рябоконт Н. П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522> (дата звернення: 11.05.2025)
18. Биба В. В., Теницька Н. Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 171–176. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/27.pdf (дата звернення: 12.05.2025)
19. Зань Р. С., Шиян Д. В. Дослідження шляхів підвищення якості продукції на підприємстві: *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*: матеріали наук.-практ. конф. докторантів, молодих учених та студентів, Харків, 17 травн. 2019 р. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-18.html> (дата звернення: 12.05.2025)
20. Tmetiz: Метизи купити в Україні за оптовими цінами. URL: <https://tmetiz.com.ua/> (дата звернення: 14.05.2025)
21. ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37065550/ (дата звернення: 14.05.2025)
22. ТОВ «ТІМ-МЕТИЗ». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/37065550> (дата звернення: 14.05.2025)
23. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2025)

24. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТІМ-МЕТИЗ». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/37065550/yearly-finances> (дата звернення: 14.05.2025)

25. Гусева Н., Маляренко К., Лимар О. Пріоритетні сфери і галузі економіки України: трансформації в умовах війни. *Журнал соціально-економічної географії*. 2024. Вип. 36. С. 75–82. URL: <https://doi.org/10.26565/2076-1333-2024-36-07> (дата звернення: 15.05.2025)

26. Житник О.М., Кулакова С.Ю., Міняйленко І.В. Аналіз переробної промисловості України та шляхи зростання її конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-18> (дата звернення: 15.05.2025)

27. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: *Економічні науки*. 2023. №3 (318). С. 260–264. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/07/2023-318-40.pdf> (дата звернення: 16.05.2025)

28. Деділова Т.В., Токар І.І. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Харків: ХНАДУ, 2022. 132 с. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/78e2d045-e424-4feb-b162-fb95ca8dd835/content> (дата звернення: 16.05.2025)

29. Українська металургія на третій рік війни. CASE Україна : вебсайт. URL: <https://case-ukraine.com.ua/news/ukrayinska-metalurgiya-na-tretij-rik-vijny/> (дата звернення: 19.05.2025)

30. Українська металургія досягла піку у 2024 році: що далі? GMK Center : вебсайт. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/ukrayinska-metalurgiya-dosyagla-pika-u-2024-roci-shho-dali/> (дата звернення: 19.05.2025)

31. Зроблено в Україні: стартував прийом заявок на гранти для виробників переробної промисловості: Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/59c01cc1-8ff1-4e23-9030-4263d264192a?lang=uk-UA&title=ZroblenoVUkraini> (дата звернення: 19.05.2025)

32. Зростання споживання металопрокату в Україні у 2024 році сповільнилося до 10%. GMK Center : вебсайт. URL: <https://gmk.center/ua/posts/zrostannia-spozhyvannia-metaloprokatu-v-ukraini-u-2024-rotsi-spovilnylosia-do-10/> (дата звернення: 19.05.2025)

33. Перспективи металургії України у 2025 році. GMK Center : вебсайт. URL: <https://gmk.center/ua/posts/perspektyvy-metalurhii-ukrainy-u-2025-rotsi/> (дата звернення: 19.05.2025)

34. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. НІСД : вебсайт. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu> (дата звернення: 20.05.2025)

35. Нестача співробітників і зростання зарплат: яка ситуація з персоналом у ГМК України. GMK Center : вебсайт. URL: <https://gmk.center/ua/posts/nestacha-spivrobitnykiv-i-zrostannia-zarplat-i-aka-sytuatsiia-z-personalom-u-hmk-ukrainy/> (дата звернення: 20.05.2025)

36. Післявоєнне відновлення підтримує споживання сталі в Україні. GMK Center : вебсайт. URL: <https://gmk.center/ua/posts/pisliavoienne-vidnovlennia-pidtrymaie-spozhyvannia-stali-v-ukraini/> (дата звернення: 21.05.2025)

37. Автоматизація виробничих процесів в Україні: чому сучасним компаніям важливо впроваджувати технології вже зараз? АВМ Cloud : вебсайт. URL: <https://abmcloud.com/uk/avtomatizacziya-virobnichih-proczesiv-v-ukrayini/> (дата звернення: 21.05.2025)

38. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Січень 2024 року. НІСД : вебсайт. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentarij-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024> (дата звернення: 21.05.2025)

39. Довбня С.Б., Красіна К.О. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*. 2023.

Вип. 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117> (дата звернення: 22.05.2025)

40. Романюк В., Гудзь М. Вибір методів оцінювання конкурентоспроможності неприбуткової організації. *Управління змінами та інновації*. 2021. № 1. С. 61–66. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/15> (дата звернення: 25.05.2025)

41. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 260–264. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/07/2023-318-40.pdf> (дата звернення: 26.05.2025)

42. Коваленко Ж. С. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління персоналом. Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (18-19 квіт. 2019 р., Київ). Київ : КНУТД, 2019. Т. 3 : Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 85-86. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14193/1/NRMSE2019_V3_P085-086.pdf (дата звернення: 26.05.2025)

43. CRM-система — ключ до розвитку бізнесу. RemOnline : вебсайт. URL: <https://remonline.ua/blog/what-is-crm/> (дата звернення: 29.05.2025)

44. Що таке CRM? Creatio : вебсайт. URL: <https://www.creatio.com/ua/crm/what-is-crm> (дата звернення: 29.05.2025)

45. Creatio : вебсайт. URL: <https://www.creatio.com/ua/> (дата звернення: 29.05.2025)

46. Вибирай своє: 8 українських CRM-систем для різних видів бізнесу. SendPulse : вебсайт. URL: <https://sendpulse.ua/blog/ukrainian-crm-systems> (дата звернення: 29.05.2025)

47. Десятка найкращих CRM-систем. CRM Solutions : вебсайт. URL: <https://crmsolutions.ua/top-10-best-ukrainian-crm-systems/> (дата звернення: 29.05.2025)

48. NetHunt : вебсайт. URL: <https://nethunt.ua/> (дата звернення: 29.05.2025)
49. Perfectum CRM+ERP : вебсайт. URL: <https://perfectum.ua/> (дата звернення: 29.05.2025)
50. Гордєєва-Герасимова Л. Впровадження CRM-системи на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. №6 (2). С. 115–118. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-21](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-21) (дата звернення: 30.05.2025)
51. Webtune : вебсайт. URL: <https://webtune.com.ua/statti/web-rozrobka/navishho-potriben-sajt/#:~:text=%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82%D1%83%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%20.06.2025> (дата звернення: 02.06.2025)
52. 12 перевірених способів збільшити відвідуваність будь-якого сайту. AG.MARKETING : вебсайт. URL: <https://ag.marketing/blog/sposoby-zbilshiti-vidviduvanist-saytu/> (дата звернення: 02.06.2025)
53. EcKit : вебсайт. URL: <https://www.eckit.org/> (дата звернення: 02.06.2025)
54. WEDEX : вебсайт. URL: <https://wedex.com.ua/> (дата звернення: 02.06.2025)
55. Webpromo : вебсайт. URL: <https://web-promo.ua/> (дата звернення: 02.06.2025)

Відгук
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра
студентки групи 073-21-1
Кривоспіцької Поліни Олексіївни

на тему «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства переробної промисловості»

Актуальність теми роботи зумовлена тим, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства залежить від ефективності управлінських рішень щодо формування конкурентних переваг.

Під час виконання кваліфікаційної роботи Кривоспіцька П.О. продемонструвала наявність концептуальних знань та високий рівень володіння станом питання, критичного осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, а саме стосовно обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства переробної промисловості.

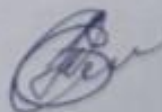
Студенткою Кривоспіцька П.О. продемонстровано уміння застосовувати набуті знання в практичній діяльності, виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію.

При вирішенні поставлених завдань студенткою Кривоспіцька П.О. продемонстровано високий рівень володіння проблематикою управління підприємством переробної промисловості в конкурентному середовищі. Зміст розділів викладено зрозуміло завдяки вмінню студентки правильно, чисто, ясно, точно, логічно та виразно доносити інформацію, ідеї, проблеми, рішення та власний досвід в галузі професійної діяльності менеджера. Одночасно студенткою проявлено уміння формувати доречну комунікаційну стратегію, доводити логічність власних суджень.

Кривоспіцька П.О. продемонструвала відмінне володіння компетенціями менеджменту особистості, зокрема в частині відповідальності за прийняття рішень в непередбачуваних умовах, за власний професійний розвиток і здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

З огляду на вищевикладене у цілому кваліфікаційна робота Кривоспіцька П.О. заслуговує на оцінку «відмінно» (95А).

Керівник кваліфікаційної роботи
д.е.н, проф., професор кафедри
менеджменту НТУ «ДП»



Олена ТРИФОНОВА

Рецензія

на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра
студентки групи 073-21-1 Кривоспіцької Поліни Олексіївни
на тему «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління
конкурентоспроможністю підприємства переробної промисловості»

Тема роботи є актуальною через те, що тільки ефективні управлінські рішення можуть забезпечити конкурентоспроможність підприємству та стати основою його здатності в довгостроковій перспективі генерувати прибутки.

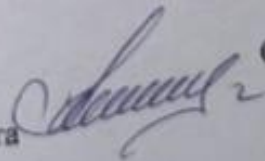
Завдання, поставлені у кваліфікаційній роботі, та повнота їхнього вирішення свідчать про високий рівень застосування здобутих студенткою у процесі навчання теоретичних знань та практичних навичок у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для вирішення поставлених завдань студентка використала доречні методи менеджменту та його інструментарій, а одержані нею висновки та запропоновані управлінські рішення є економічно обґрунтованими і свідчать про досягнення поставленої в роботі мети.

Зміст кваліфікаційної роботи свідчить про здатність Кривоспіцької П.О. чітко, лаконічно, грамотно й аргументовано викладати результати власних розробок, а також правильно їх оформлювати.

У цілому кваліфікаційна робота Кривоспіцької П.О. відповідає вимогам до кваліфікаційних робіт бакалаврів спеціальності 073 «Менеджмент» та може бути допущена до захисту.

Доцент кафедри прикладної
економіки, підприємництва та
публічного управління НТУ «ДП»,
к.е.н., доц.



Олександра АЩЕУЛОВА