

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА
ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ПП «ДУНАЙ ГРУП»)**

Кваліфікаційна робота здобувачки
освітнього ступеня магістр
спеціальність 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент:
адміністрування діяльності суб'єктів
господарювання»
Верби Катерини Сергіївни
Керівник: к.пед.н., доц. Яковенко О.І.
Рецензент: Директор
ПП «Дунай Груп» Краснобаєв О. М.

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю
(назва випускової кафедри)
 протокол № 8 від «12» грудня 2024 р.

Завідувач кафедри

Метіль Т.К.
(підпис)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«26» грудня 2024 р.

Оцінка 97 відмінно
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Яковенко О.І.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Зміст

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1.Економічний зміст конкуренції та конкурентоспроможності підприємства.....	8
1.2. Методичні підходи до управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	14
1.3. Методика оцінки ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ДУНАЙ ГРУП».....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Дунай Груп».....	26
2.2. Заходи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Дунай Груп».....	34
2.3. Оцінка ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Дунай Груп».....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ДУНАЙ ГРУП».....	49
3.1. Закордонний досвід підвищення ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності.....	49
3.2. Основні шляхи підвищення ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Дунай Груп».....	53
3.3. Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів.....	58
ВИСНОВКИ.....	65

	4
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми роботи пов'язана із тим, що управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства є невід'ємною частиною успішного бізнесу в сучасному світі, оскільки дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, досягати своїх цілей і забезпечувати стабільний розвиток.

Важлива роль процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства виявляється у таких аспектах, як системний підхід до управління конкурентоспроможності, тобто конкурентоспроможність розглядається не як окремий напрям діяльності підприємства, а як комплекс взаємопов'язаних заходів; антисипативне управління, за яким підприємство може передбачати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі і вживати оперативних заходів для попередження негативних проявів господарської діяльності; ефективне антикризове управління дозволяє оптимізувати використання ресурсів, що є особливо важливим в умовах обмеженості коштів.

Важливим аспектом управління підприємством є оцінка конкурентоспроможності, яка повинна бути систематичним аналізом на підприємстві щодо здатності підприємства успішно конкурувати на ринку та досягати своїх стратегічних цілей. Оцінка конкурентоспроможності дозволяє ідентифікувати сильні і слабкі сторони, що сприяє вивченню конкурентних переваг підприємства, формуванні ефективних стратегій розвитку, прогнозуванню ризиків та розробці заходів їх мінімізації, прийнятті обґрунтованих ризиків, забезпечення своєчасного реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Таким чином, важливість формування на підприємстві ефективного процесу управління конкурентоспроможності обумовлено також тим, що конкурентоспроможність не є статичним показником, а динамічний процесом, який потребує постійного вдосконалення. Все це зумовлює

актуальність дослідження «Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності (на прикладі ПП «Дунай Груп»)).

Мета дослідження: вивчити з'ясування теоретичних і методичних аспектів процесу забезпечення конкурентоспроможності та на підставі оцінки ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Дунай Груп» розроблення напрямів підвищення його ефективності.

Для досягнення мети у роботі поставлені такі **завдання:**

1. Вивчити теоретико-методичні засади управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

2. Дослідити управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Дунай Груп»

3. Визначити основні шляхи підвищення ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Дунай Груп».

4. Здійснити розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Дунай Груп»

Методи дослідження. Для проведення дослідження були використані такі методи: під час вивчення теоретико-методичних засад управління процесом забезпечення конкурентоспроможності були використані методи теоретичного дослідження, а саме опис, класифікація та узагальнення. Для наведення організаційно-економічної характеристики ПП «Дунай Груп» та здійснення оцінки ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Дунай Груп» були застосовані такі методи як: коефіцієнтний аналіз, графічний метод, узагальнення, групування, рейтингового показника конкурентоспроможності підприємства, графічного профілю конкурентоспроможності підприємства. Для визначення напрямів

підвищення ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Дунай Груп» були використані методи опису, прогнозування, моделювання та узагальнення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що результати дослідження та запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню ефективності управління процесом конкурентоспроможності ПП «Дунай Груп».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися та обговорювалися на:

- IX Всеукраїнській науково–практичній конференції молодих вчених та студентів з нагоди Всеукраїнського дня науки «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (16 травня 2024 року, м. Ізмаїл) із доповіддю на тему «Закордонний досвід розробки програм посилення конкурентних позицій організації на ринку»

- X Всеукраїнській науково-практичній конференції «Науковий пошук студентів та аспірантів XXI ст.: сучасні проблеми та тенденції розвитку гуманітарних і соціально-економічних наук» із доповіддю на тему «Закордонний досвід підвищення ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності»

- II Міжнародній науково-практичній конференції «Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні» (10 жовтня 2024 р., м. Одеса) із доповіддю на тему «Теоретичні аспекти управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства», за результатами були опубліковані тези доповіді.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який налічує 51 найменування, додатки. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 77 сторінках друкованого тексту, який включає 13 рисунків і 29 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1.Економічний зміст конкуренції та конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція та конкурентоспроможність є фундаментальними поняттями в економіці, які тісно пов'язані між собою і відіграють ключову роль у функціонуванні ринкової системи.

Конкуренція – це боротьба між економічними суб'єктами (підприємствами, фірмами) за обмежені ресурси та кращі умови виробництва і збуту товарів та послуг.

На сьогоднішній день поширеними є два підходи до інтерпретації поняття конкуренції. Перший підхід передбачає визначення конкуренції як невидиму руку ринку, що сприяє стабільному, справедливому та ефективному розподілу економічних ресурсів між усіма членами суспільства без обмежень; відповідно до другого підходу, конкуренція є еволюційним процесом, характерним для «шумпетерівського» прогресивного капіталізму. Відповідно до ідеї ідеального ринку, А. Сміт припустив, що якщо компанії пропонують однакові товари, збільшення кількості виробників призведе до посилення конкуренції та зниження ціни, за якою продаються супутні товари. Передумовами для повноцінної конкуренції є вільний доступ до ринку, наявність на ринку такої кількості виробників і покупців, щоб жоден з них не міг би вплинути на ціну, відсутність державного втручання і наявність всієї інформації про стан ринку.

Неокласична економічна теорія полягає в тому, що стійка ринкова рівновага досягається за рахунок досконалої конкуренції. Другий підхід включає теорію М. Портера щодо порівняльних переваг країн, яка включає

концепцію еволюції конкурентних переваг різних країн у міжнародному суперництві.

Основним пунктом теорії М. Портера можна вважати положення суспільства в період індустріального і постіндустріального розвитку, коли в ринковому середовищі дозріли принципово нові умови конкуренції, які змінюють загальний вектор конкуренції на основі інновацій

У ринкових умовах конкуренція виконує такі функції:

- стимулює інновації та вдосконалення виробництва;
- сприяє зниженню цін та підвищенню якості продукції;
- забезпечує ефективне розподілення ресурсів.
- спонукає підприємства до пошуку нових ринків збуту.

Розрізняють різні види конкуренції за критеріями охоплення ринку, характеру, кількості конкурентів, тривалості (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1

Види конкуренції

Критерій класифікації	Вид
1	2
1. За ступенем охоплення ринку	Міжгалузева конкуренція - боротьба між підприємствами різних галузей, що виробляють товари або послуги, які задовольняють одну й ту саму потребу споживача (наприклад, між виробниками автомобілів та виробниками громадського транспорту).
	Внутрішньогалузева конкуренція - конкуренція між підприємствами однієї галузі, що виробляють однорідні або замінювані товари або послуги (наприклад, між різними виробниками смартфонів).
	Функціональна конкуренція - конкуренція між різними способами задоволення однієї й тієї самої потреби (наприклад, між кінотеатром та онлайн-кінотеатром).
За характером конкуренції	Цінова конкуренція - боротьба за споживача шляхом зниження цін на товари або послуги.
	Нецінова конкуренція - конкуренція, яка не базується на ціні, а на інших факторах, таких як якість продукту, дизайн, сервіс, реклама тощо.
За кількістю конкурентів	Досконала конкуренція - теоретична модель, за якої на ринку діє велика кількість дрібних продавців і покупців, жоден з яких не може вплинути на ціну.
	Монополістична конкуренція - ринок, на якому діє багато продавців, які виробляють диференційовані товари або послуги.
	Олігополія - ринок, на якому домінує невелика кількість великих продавців.
	Монополія - ринок, на якому є лише один продавець товару або послуги.

Продовження таблиці 1.1

1	2
За тривалістю	Короткострокова конкуренція - конкуренція, яка триває обмежений період часу і не дозволяє підприємствам змінювати обсяги виробництва.
	Довгострокова конкуренція - конкуренція, яка триває тривалий період часу і дозволяє підприємствам змінювати обсяги виробництва, впроваджувати нові технології тощо.

Джерело: розроблено автором за даними [2, 5, 11, 12, 17]

Конкурентоспроможність є не лише ключовим аспектом економічної активності, але й визначальним фактором успіху в сучасному світі. Вона відображає здатність суб'єкта (підприємства, країни тощо) протистояти конкуренції на ринку, забезпечуючи високу ефективність, стійкість та інноваційність своєї діяльності. Сутність конкурентоспроможності полягає в здатності не лише виживати в умовах конкурентного середовища, але й активно розвиватися, забезпечуючи стабільний рівень доходів та задоволення потреб споживачів. Враховуючи глобальний характер ринків та швидкі темпи технологічного розвитку, конкурентоспроможність стає визначальним фактором, що впливає на успіх і перспективи розвитку як окремих підприємств, так і економічних систем в цілому.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства успішно протистояти конкурентам, завойовувати нові ринки та збільшувати свою частку на існуючих.

Конкурентоспроможність представляє собою складну систему, що охоплює кілька рівнів, і для її ефективного розуміння і підвищення необхідний аналіз та визначення факторів, які впливають на кожен з цих рівнів. Цей підхід допомагає ідентифікувати як сильні, так і слабкі сторони, що дає можливість розробляти стратегії для поліпшення конкурентоспроможності на кожному рівні окремо [9, с. 86]:

- рівень конкурентоспроможності продукту визначається його можливістю конкурувати на ринку та задовольняти потреби споживачів через якість, ціну, інноваційність і інші критерії;

- рівень конкурентоспроможності підприємства оцінюється на основі конкурентних переваг, досвіду, управлінських навичок, ринкової позиції та ефективності використання ресурсів;

- рівень конкурентоспроможності галузей – досліджуються специфічні аспекти конкурентоспроможності, такі як продуктивність, якість продукції, рівень інновацій та конкурентні переваги в конкретних галузях;

- рівень конкурентоспроможності регіону чи країни – відображає здатність привертати інвестиції, експортувати товари та послуги, розвивати промисловість, залучати туристів і т. д.

Після розгляду конкурентоспроможності на різних рівнях та окремих аспектів її класифікації, більш детальніше проаналізуємо конкурентоспроможність саме на рівні підприємства. Дослідження конкурентоспроможності на рівні підприємства дозволить краще зрозуміти, яким чином різні фактори впливають на його успішність у сучасному ринковому середовищі та як вони можуть бути оптимізовані для досягнення стратегічних цілей.

Сучасні умови вимагають від підприємств постійної адаптації до змін, що створює низку викликів для забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Динамічність розвитку ринку, поява нових гравців, інноваційно-цифровізаційні тенденції, невинний розвиток науково-технічного прогресу та інші зовнішні фактори зумовлюють необхідність постійного аналізу рівня конкурентоспроможності та вжиття ефективних заходів для її підвищення [41, с. 220].

Традиційно конкурентоспроможність підприємства можна визначити «як комплексну ознаку, що відображає його здатність ефективно конкурувати на ринку та при цьому здобувати економічні вигоди» [19, с. 53]. Різні підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» представлені в додатку А. За результатами їх аналізу конкурентоспроможність підприємства можна визначити як ключовий показник його успішності в сучасних умовах, що визначається не лише

здатністю підприємства зберігати і розширювати свою частку на ринку, але й його можливістю адаптуватися до змінних умов конкуренції та виживати в умовах глобалізації і швидкого технологічного прогресу. При цьому ключовими факторами є не лише якість продукції чи послуг, але й ефективність управління, інноваційність, адаптивність до ринкових умов і здатність реагувати на виклики та можливості, що постійно змінюються.

Фактори конкурентоспроможності наведено на рис. 1.1

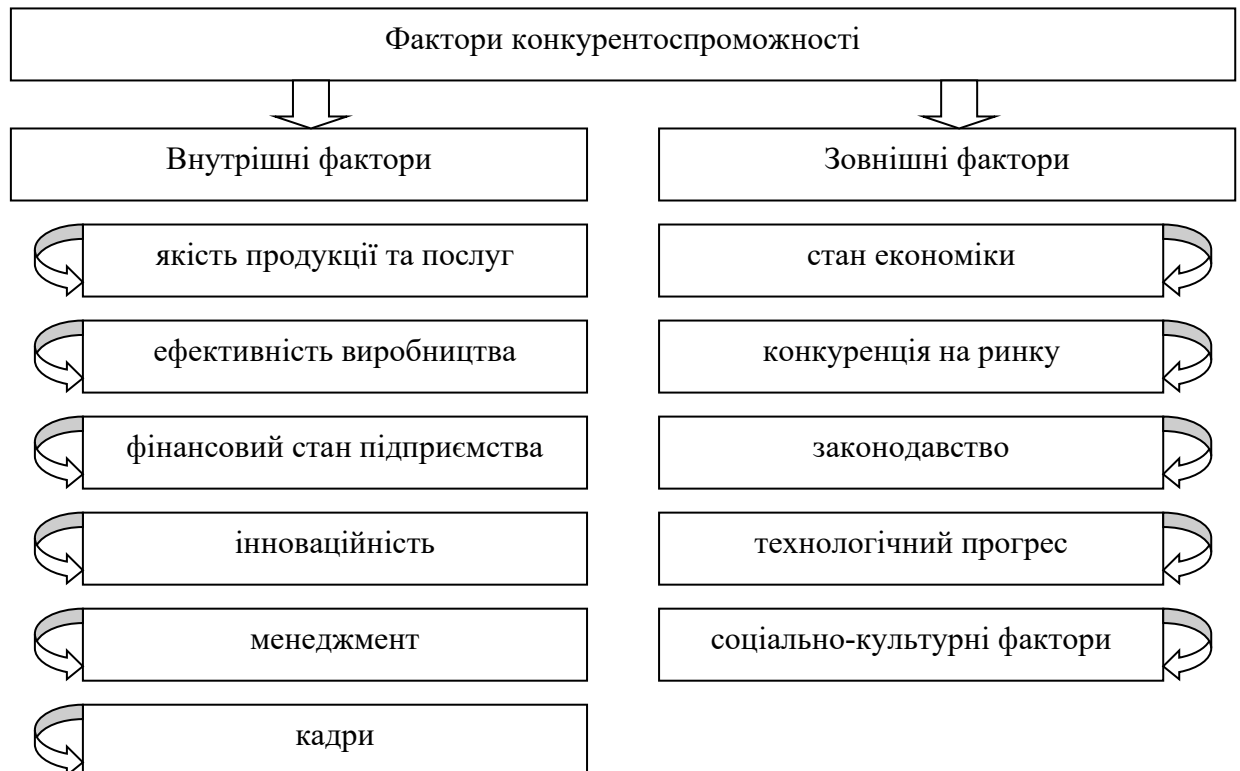


Рис. 1.1. Фактори конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором за даними [7, 17, 22, 28, 31]

Конкурентоспроможність підприємства характеризується наступними властивостями:

- співставність (визначається через аналіз діяльності реальних конкурентів, які пропонують схожі товари чи послуги);
- динамічність (вказує на обмежений часовий проміжок, оскільки конкурентоспроможність підприємства може змінюватися з плином часу);
- просторовість (досліджується в межах конкретного ринку);

- предметність (передбачає набір параметрів, таких як якість продукції, кваліфікація персоналу і використання інноваційних технологій, які формують конкурентоспроможність);

- системність (охоплює сукупність наукових методів і практичних прийомів для розв’язання складних економічних завдань);

- об’єктивність (підкреслює необхідність базування конкурентоспроможності на достовірних даних та обґрунтованих аналітичних розрахунках) [30, с. 113].

Загалом, під час вивчення поняття «конкурентоспроможність підприємства» слід враховувати основні його характеристики, які є важливими для системного розуміння та формування стратегій підприємства:

- рівень конкурентоспроможності підприємства є відносним і визначається порівняльно з подібними учасниками за різними параметрами, такими як напрямок діяльності, галузь, регіон, час тощо;

- конкурентоспроможність вимірюється інтегральним показником, який враховує різні параметри, оскільки зміна одного з них може вплинути на загальний рівень конкурентоспроможності;

- важливо також враховувати унікальні характеристики та конкурентні переваги підприємства, такі як технології, продукція, додаткові послуги тощо;

- крім того, потрібно враховувати вплив усіх внутрішніх та зовнішніх факторів, які визначають рівень конкурентоспроможності.

- конкурентоспроможність є динамічним показником, який потребує постійного вдосконалення та підтримки, а також постійного покращення для збереження конкурентних позицій [6].

Таким чином, конкурентоспроможність визначається на різних рівнях, включаючи продуктовий рівень, рівень підприємства, галузевий рівень та рівень країни або регіону. Вона є системним показником, який потребує постійного моніторингу, аналізу та стратегічного управління для досягнення і збереження конкурентних переваг.

В основі конкурентоспроможності кожного підприємства є конкурентні переваги, які є тим, що відрізняє підприємство від інших на ринку і дозволяє залучати більше клієнтів, збільшувати прибуток та зміцнювати свої позиції.

Конкурентні переваги класифікуються за різними критеріями, зокрема, за природою, за тривалістю та за джерелом (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація конкурентних переваг підприємства

Критерій класифікації	Види конкурентних переваг
За природою	Вартісні - здатність виробляти продукцію або надавати послуги за нижчою собівартістю, ніж у конкурентів, що може бути досягнуто завдяки ефективній організації виробництва, масштабу виробництва, низьким витратам на сировину тощо.
	Диференціаційні - пропозиція унікального продукту або послуги, які відрізняються від пропозицій конкурентів за якістю, дизайном, функціоналом або іншими характеристиками.
За тривалістю	Тимчасові - переваги, які можуть бути легко скопійовані конкурентами (наприклад, нова рекламна кампанія).
	Стійкі - переваги, які важко скопіювати конкурентам (наприклад, сильний бренд, унікальна технологія).
За джерелом	Внутрішні - переваги, які виникають всередині компанії (наприклад, висока кваліфікація персоналу, ефективна система управління).
	Зовнішні - переваги, які виникають за межами компанії (наприклад, вигідне географічне розташування, сприятливе законодавство).

Джерело: розроблено автором за даними [2, 5, 7, 11, 12, 17]

Конкуренція є рушійною силою підвищення конкурентоспроможності підприємств. Для того щоб вижити і розвиватися в умовах конкуренції, підприємства повинні постійно вдосконалюватися, освоювати нові технології, підвищувати якість продукції та надавати кращий сервіс.

1.2. Методичні підходи до управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємств є пріоритетним напрямом організаційного менеджменту, оскільки саме від нього залежить, чи зможе суб'єкт господарювання вижити на ринку. Виходячи з цього, можна

сказати, що цей процес вимагає застосування загальновідомих функцій менеджменту, а також повинен здійснюватися з урахуванням низки принципів менеджменту і традиційних управлінських підходів.

Суб'єкт управління конкурентоспроможністю підприємства - це певна група всередині підприємства, яка має повноваження у сфері розробки та реалізації управлінських рішень щодо конкурентоспроможності підприємства. Об'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є фінансова діяльність, виробнича діяльність, кадровий потенціал, інноваційна діяльність, організаційно-управлінські структури, маркетингова діяльність, технологічна та кваліфікаційна діяльність, збутова діяльність [1].

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств відбувається на трьох рівнях:

1. стратегічний рівень: пов'язаний зі створенням інвестиційної та інноваційної привабливості підприємства.
2. тактичний рівень: підтримка сприятливого фінансово-економічного стану підприємства.
3. оперативний рівень: рівень забезпечення конкурентоспроможності продукції [1].

Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства наведено у таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

Підхід	Зміст
Процесний	управління конкурентоспроможністю є процесом, що здійснюється у певній послідовності та передбачає виконання низки функцій, серед яких планування, організація, мотивація та контроль
Системний	управління конкурентоспроможністю є системою і працює лише за умови встановлення взаємозв'язків між елементами
Ситуаційний	управління конкурентоспроможністю повинно враховувати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, відповідно до яких коригується стратегія ринкової організації

Джерело: розроблено автором за даними [1-6]

Принципами управління конкурентоспроможністю, що базуються на фундаментальних засадах менеджменту, теоретико-методологічних основах

сфери конкуренції, є: єдність, наукова обґрунтованість, комплексність, системність, безперервність, оптимальність, конструктивність, оперативність, повнота, пріоритетність, структурованість, законність, гнучкість та еквівалентність [2].

Функції управління конкурентоспроможністю підприємства включають аналіз, планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію. Функція аналізу здійснюється шляхом вивчення поточного рівня конкурентоспроможності компанії та її продукції і виявлення найбільш важливих факторів впливу, що визначають позицію компанії на ринку. Функція планування здійснюється шляхом формулювання стратегії і тактики досягнення поставлених цілей і завдань, розробки програм і складання планів і програм реалізації окремих заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності як підприємства в цілому, так і окремих структурних підрозділів. Організаційні функції передбачають практичну реалізацію прийнятих планів і програм, зокрема, розподіл ресурсів між окремими напрямками діяльності підприємства та забезпечення необхідної координації дій структурних підрозділів і окремих фахівців у процесі виконання прийнятих планів. Мотиваційна функція виконується шляхом забезпечення координації економічної та психологічної мотивації діяльності, пов'язаної з управлінням конкурентоспроможністю. Контрольна функція передбачає нагляд за виконанням заходів, передбачених стратегією конкурентоспроможності, шляхом перевірки запланованих показників.

Координаційна функція

Координаційна функція здійснюється шляхом модифікації положень стратегії конкурентоспроможності з метою сприяння досягненню поставлених цілей [3].

У загальному вигляді процес управління конкурентоспроможністю представлений наступними етапами

1. аналіз конкурентоспроможності бізнесу.

2. визначення ключових факторів конкурентних переваг та конкурентного успіху
3. розробка конкурентної стратегії і тактики
4. реалізація положень стратегії в процесі господарської діяльності
5. виявлення результатів реалізації конкурентних стратегій та їх удосконалення в процесі виявлення протиріч [4].

Цей процес базується на створенні та впровадженні ефективного механізму управління конкурентоспроможністю.

Система управління конкурентоспроможністю - це сукупність підсистем, зв'язків і процесів між підсистемами, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування підприємства в конкурентному середовищі та його стабільний і безпечний розвиток у майбутньому на основі постійного розвитку потенціалу. Управління конкурентоспроможністю підприємства – це комплексний процес, який вимагає систематичного підходу та застосування різноманітних методів. Мета такого управління – забезпечити стійке конкурентне становище підприємства на ринку, підвищити його ефективність та прибутковість.

Ключові аспекти управління конкурентоспроможністю наведено у таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Ключові аспекти управління конкурентоспроможністю

Ключові аспекти	Зміст
1	2
1. Стратегічне планування	- аналіз зовнішнього середовища; - аналіз внутрішнього середовища; - формулювання місії, візії та цінностей; - розробка стратегії.
2. Бюджетування та фінансовий аналіз	- планування доходів і витрат, контроль за виконанням бюджетів; - оцінка фінансового стану підприємства, виявлення проблемних зон; - управління витратами, пошук резервів для зниження витрат; - оптимізація фінансових потоків, поліпшення управління оборотним капіталом.
3. Маркетингові дослідження	- сегментація ринку; - аналіз конкурентів; - визначення потреб і вподобань споживачів, розробка нових продуктів і послуг.

Продовження таблиці 1.4

1	2
4. Управління якістю	- впровадження систем управління якістю; - контроль якості продукції; - пошук шляхів для підвищення якості продукції та послуг.
5. Інноваційне управління	- створення сприятливого середовища для появи нових ідей; - впровадження інновацій; - захист інтелектуальної власності підприємства.
6. Управління персоналом	- залучення висококваліфікованих співробітників; - навчання і розвиток персоналу; - створення системи мотивації, яка стимулює працівників до ефективної роботи.
7. Операційне управління	- оптимізація виробничих процесів шляхом зменшення витрат та підвищення продуктивності. - ефективне планування і управління матеріальними потоками; - зменшення витрат на зберігання запасів.

Джерело: розроблено автором за даними [1-6, 35, 44, 45]

Для досягнення стійкої конкурентоспроможності підприємства необхідно інтегрувати всі вищезазначені методи в єдину систему управління. Важливо розуміти, що жоден з методів не є універсальним і ефективність його застосування залежить від конкретних умов діяльності підприємства.

1.3. Методика оцінки ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Оцінка ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це комплексний процес, який дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство досягає своїх стратегічних цілей у конкурентному середовищі. Ця оцінка є важливою складовою стратегічного управління і допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити напрямки для подальшого розвитку.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним та багатофакторним завданням, яке полягає в аналізі та оцінці різноманітних показників, що відображають різні аспекти його діяльності і визначають його та конкурентну позицію. Оцінка рівня конкурентоспроможності надає можливість вирішити ряд стратегічних завдань, включаючи формування

управлінських пріоритетів, ухвалення рішень з планування ефективних методів виробництва, розроблення маркетингових стратегій, управління людськими ресурсами та фінансовим забезпеченням. Вона також дозволяє приймати управлінські рішення, спрямовані на зниження витрат, збільшення ефективності та здійснення інновацій для розвитку та підтримки конкурентних переваг. Крім того, вона допомагає адаптувати підприємство до змін на ринку та забезпечити його конкурентоспроможність у боротьбі за споживача та ринки збуту [3].

Оцінка конкурентоспроможності підприємств базується на принципах, що визначаються як обов'язкові та спеціальні. Принцип цілеспрямованості полягає в чіткому визначенні мети розвитку підприємства, що відповідає його можливостям і забезпечує конкурентоспроможність. Комплексний підхід до оцінювання забезпечує всебічну аналітику рівня конкурентоспроможності з урахуванням різноманітних аспектів. Принцип системності відображає необхідність системного аналізу впливу різних факторів на конкурентоспроможність. Неперервне оцінювання дозволяє виявляти зміни та приймати управлінські рішення. Об'єктивність забезпечується доступом до достовірної інформації. Інформаційне забезпечення важливе для створення об'єктивної бази даних та підвищення якості оцінювання.

На додаток до обов'язкових принципів, які враховують загальні аспекти, існують спеціальні принципи, які враховують особливості динамічного середовища підприємства. Серед спеціальних принципів виділяють принцип динамічності, що означає аналіз змін, що сприяють зміцненню конкурентоспроможності та ухвалення відповідних управлінських рішень.

Порівняльний принцип базується на порівнянні показників підприємства з конкурентами у відповідній галузі, що дозволяє визначити його позиціонування на ринку. Адаптивність відображає здатність підприємства пристосовуватися до змін, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність. Принцип оперативності передбачає проведення оцінки вчасно, швидко і

регулярно. За принципом узгодженості, оцінка взаємодії показників на різних рівнях системи відбувається одночасно з оцінкою на мікрорівні [46, с. 293].

Оскільки принципи оцінки конкурентоспроможності є базисом в контексті здійснення аналізу та допомагають управлінцям визначити оптимальні стратегії для забезпечення успішності на ринку, зважаючи на динамічність економічного середовища, актуальним є такі додаткові принципи як превентивність, інноваційність та сталість. Принцип превентивності передбачає прийняття запобіжних заходів для уникнення можливих загроз конкурентоспроможності підприємства у майбутньому, включати аналіз потенційних ризиків і прийняття відповідних заходів. Принцип інноваційності підкреслює важливість постійного пошуку новаторських рішень та технологій, що дозволяють підприємству залишатися в лідерах на ринку. Інновації можуть охоплювати нові продукти, процеси виробництва, маркетингові стратегії тощо. Принцип сталості стверджує, що підприємство повинно зберігати сталість управлінських стратегій та процесів, які довели свою ефективність, та здійснювати зміни лише в разі необхідності або при зміні умов на ринку. Вище означені принципи доповнюють базові принципи оцінки конкурентоспроможності і сприяють покращенню стратегічного управління підприємством.

Оцінка ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснюється за такими етапами, як формулювання цілей і завдань оцінки, вибір методів і інструментів оцінки, збір і аналіз даних, оцінка ефективності, розробка рекомендацій (таблиця 1.5).

Оцінка ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства сприяє виявленню конкурентних переваг і недоліків підприємства, розробленню ефективних стратегій розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та досягненню стійкого зростання.

Існує багато підходів та методів оцінки ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, які мають власні критерії.

Таблиця 1.5

Етапи оцінки ефективності управління процесом забезпечення
конкурентоспроможності підприємства

Етап	Зміст
Формулювання цілей і завдань оцінки	- визначення конкретних аспектів конкурентоспроможності, які будуть оцінюватися (наприклад, якість продукції, ефективність виробництва, фінансова стійкість, інноваційність); - вибір критеріїв оцінки, які дозволять кількісно або якісно оцінити досягнення поставлених цілей; - визначення періодичності проведення оцінки (наприклад, щорічно, щоквартально).
Вибір методів, інструментів та інформаційних джерел оцінки	1. Вибір інструментів (аналіз фінансової звітності, аналіз маркетингової діяльності, аналіз виробничої діяльності, опитування співробітників, опитування клієнтів). дозволяє порівняти результати діяльності підприємства з результатами діяльності конкурентів. 2. Підбір інформаційних джерел (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, маркетингові дослідження, системи балансу показників) 3. Вибір методів (матриця BCG, матриця GE/McKinsey, SWOT-аналіз, фінансово-економічний аналіз, метод рейтингової оцінки, метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності та інші).
Збір і аналіз даних	1. Збір необхідних даних з різних джерел (фінансова звітність, маркетингові дослідження, опитування, бази даних). 2. Аналіз зібраних даних за допомогою статистичних методів, графіків, діаграм. 3. Порівняння отриманих результатів з плановими показниками і результатами попередніх періодів.
Оцінка ефективності	- визначення сильних і слабких сторін підприємства; - ідентифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність; - оцінка ступеня досягнення поставлених цілей.
Розробка рекомендацій	- формулювання рекомендацій щодо усунення виявлених проблем і підвищення конкурентоспроможності підприємства; - розробка плану заходів щодо реалізації рекомендацій.

Джерело: розроблено автором за даними [1, 37, 45, 49]

За думкою, Р. Жовновача, існує такі методи оцінки ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства: метод, заснований на аналізі порівняльних переваг; методи, які ґрунтуються на теорії балансу між компанією і галуззю; методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; методи, засновані на теорії якості

продукції; матричні методи оцінки конкурентоспроможності; комплексні методи (включаючи інтегральні); методи, які базуються на теорії мультиплікатора [27, с.108].

О. Кузьмін розглядає більш розширений список методів, систематизованих за певними характеристиками. По базі порівняння (з конкурентами, зі стандартами); за характером оцінки (динамічна і статична); по інформаційній підтримці (кількісні, якісні, комбінаційні); по глибині оцінки (експрес-оцінки, фундаментального аналізу); по предмету оцінки (внутрішня діагностика, зовнішня діагностика); на основі бази оцінки (від досягнутого, за деталізацією, інтегральні, багатокomпонентні) [33, с.162].

А. Левицька пропонує свою методичну класифікацію оцінки конкурентоспроможності: за методом оцінки (якісної та кількісної), за формою подання результатів (матричні, індексні, графічні), за можливістю прийняття стратегічних рішень (стратегічні, поточні), за об'єктом (оцінка конкурентоспроможності персоналу, оцінка організації, оцінка продукції), за метою (оцінка конкурентних переваг, оцінка позиції у групі), за ступенем врахування всіх аспектів діяльності підприємства (комплексні та спеціальні) [43, с.93].

Автори С. Бондаренко і А. Невмержицької визначають такі групи методи ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, як матричні методи, інтегральні методи оцінки, структурно-функціональні методи, профільні методи, методи бальної оцінки [27, с.102].

За результатами проведеного дослідження, на нашу думку, методи оцінки ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства доцільно систематизувати за такими групами: об'єкт оцінки, спосіб оцінки, форма представлення результатів, деталізація результатів, порівняльна база, термін оцінки.

Класифікація методів оцінки ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Класифікація методів оцінки ефективності управління процесом
забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Критерій класифікації	Методи
Об'єкт оцінки	Оцінка конкурентоспроможності підприємства, оцінка конкурентних переваг, конкурентоспроможності продукції, оцінка конкурентоспроможності персоналу
Спосіб оцінки	Математичні (кількісні) та експертні (якісні)
Форма представлення результатів	Графічні, матричні, індексні (процентні, коефіцієнтні)
Термін оцінки	Поточні та стратегічні
Деталізація результатів	Інтегральні та багатокомпонентні
Порівняльна база	З конкурентами, методи порівняння з еталоном

Джерело: розроблено автором за даними [1, 25, 27, 41, 45, 49]

Основні методи оцінки ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства включають: фінансово-економічний аналіз, маркетинговий аналіз, матричні методи, метод конкурентних переваг, інтегральна оцінка конкурентоспроможності, метод оцінки ланцюга створення цінності, рейтинговий метод (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7

Основні методи оцінки ефективності управління процесом забезпечення
конкурентоспроможності підприємства

Методи	Зміст та застосування
1	2
Фінансово-економічний аналіз	Цей метод базується на оцінці ключових фінансових показників: рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності
Маркетинговий аналіз	Вивчається положення підприємства на ринку та його здатність задовольнити потреби споживачів, зокрема за показниками: частка ринку, цінова конкурентоспроможність, якість продукції або послуг, рівень задоволеності клієнтів.
Матричні методи	Застосовуються такі моделі, як Матриця BCG, Матриця GE/McKinsey, SWOT-аналіз та інші
Метод конкурентних переваг	Оцінюється здатність підприємства створювати унікальні переваги, зокрема, інновації, високий рівень сервісу, брендовий імідж, стійкі партнерські відносини. Передбачає застосування таких методів, як порівняльний аналіз, бенчмаркінг.
Інтегральна оцінка конкурентоспроможності	Розрахунок інтегрального показника, який враховує технічний рівень продукції, економічні характеристики (ціна, собівартість), організаційні аспекти (логістика, канали збуту).

Продовження таблиці 1.7

1	2
Метод оцінки ланцюга створення цінності	Оцінюються всі процеси створення продукту — від закупівлі сировини до обслуговування клієнтів, щоб виявити, де створюється найбільша цінність і конкурентна перевага.
Рейтинговий метод	Складається рейтинг підприємства на основі порівняння з конкурентами за ключовими показниками, такими як продуктивність, якість, витрати та репутація.

Джерело: розроблено автором за даними [7, 10, 15, 29]

Важливими аспектами, які необхідно враховувати при оцінці ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

- комплексний підхід, що передбачає, що оцінка повинна охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, що впливають на його конкурентоспроможність;
- системність, що передбачає, регулярну оцінку, яка повинна інтегрованою в систему стратегічного управління підприємством.
- об'єктивність, що передбачає здійснення оцінки на основі об'єктивних даних і бути незалежною від суб'єктивних факторів.
- гнучкість, що передбачає застосування гнучкої методики оцінки, яка повинна адаптуватися до змін зовнішнього середовища і внутрішніх умов підприємства.

Вибір методів оцінки залежить від конкретних умов діяльності підприємства, його розміру, галузі, а також від поставлених цілей оцінки.

Висновки до 1 розділу. Конкуренція – це боротьба між економічними суб'єктами (підприємствами, фірмами) за обмежені ресурси та кращі умови виробництва і збуту товарів та послуг.

На сьогоднішній день поширеними є два підходи до інтерпретації поняття конкуренції. Перший підхід передбачає визначення конкуренції як невидиму руку ринку, що сприяє стабільному, справедливому та ефективному розподілу економічних ресурсів між усіма членами суспільства

без обмежень; відповідно до другого підходу, конкуренція є еволюційним процесом, характерним для «шумпетерівського» прогресивного капіталізму.

За результатами аналізу різних підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», можна визначити її як ключовий показник його успішності в сучасних умовах, що визначається не лише здатністю підприємства зберігати і розширювати свою частку на ринку, але й його можливістю адаптуватися до змінних умов конкуренції та виживати в умовах глобалізації і швидкого технологічного прогресу. При цьому ключовими факторами є не лише якість продукції чи послуг, але й ефективність управління, інноваційність, адаптивність до ринкових умов і здатність реагувати на виклики та можливості, що постійно змінюються.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств відбувається на трьох рівнях: стратегічний рівень (пов'язаний зі створенням інвестиційної та інноваційної привабливості підприємства), тактичний рівень (підтримка сприятливого фінансово-економічного стану підприємства), оперативний рівень (рівень забезпечення конкурентоспроможності продукції).

Оцінка ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснюється за такими етапами, як формулювання цілей і завдань оцінки, вибір методів і інструментів оцінки, збір і аналіз даних, оцінка ефективності, розробка рекомендацій.

За результатами проведеного дослідження, на нашу думку, методи оцінки ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства доцільно систематизувати за такими групами: об'єкт оцінки, спосіб оцінки, форма представлення результатів, деталізація результатів, порівняльна база, термін оцінки.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ДУНАЙ-ГРУПП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Дунай-Групп»

ПП «Дунай-Групп» є прибутковим. Динаміка фінансових результатів ПП «Дунай-Групп» за 2021-2023 рр. наведена на рис. 2.1

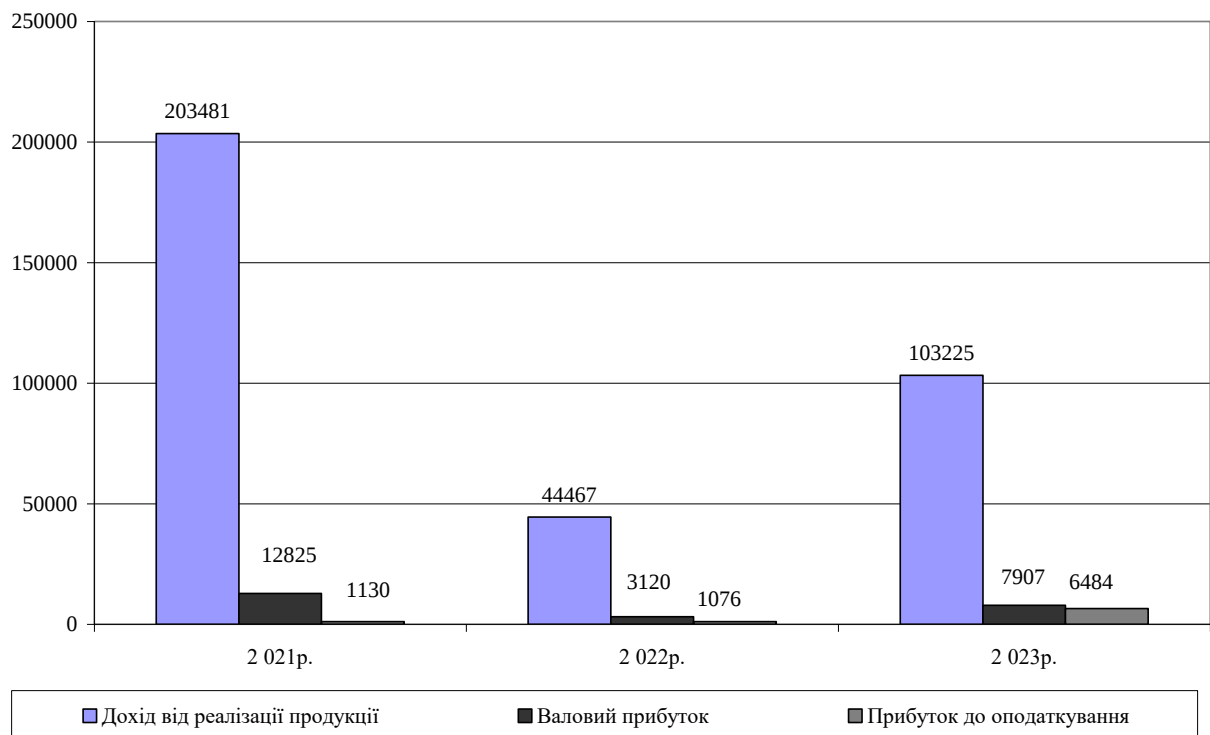


Рис. 2.1. Динаміка фінансових результатів ПП «Дунай-Групп» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором

За даними таблиці видно, що протягом 2021-2022 рр. відбувається суттєве скорочення доходу від реалізації з 203481 тис. грн. до 44467 тис. грн., що пов'язано із початком військових дій на території України; разом з тим у 2023 р. дохід від реалізації зростає до 103225 тис. грн.

Валовий прибуток також скорочується протягом 2021-2022 рр. з 12825 тис. грн. до 3120 тис. грн., а у 2023 р. – зростає до 7907 тис. грн. Чистий прибуток у 2021 р. становив 1130 тис. грн., у 2022 р. – скорочується до 1076 тис. грн., а у 2023 р. зростає до 6484 тис. грн.

Ключовим показником ефективності діяльності підприємства є рентабельність. Аналіз рентабельності діяльності ПП «Дунай-Групп» за 2021-2023 рр. наведена у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Аналіз рентабельності діяльності ПП «Дунай-Групп» за 2021-2023 рр.

Показник	2021р.	2022р.	2 023р.	2022 р. до 2021 р.		2023 р. до 2022 р.	
				±	%	±	%
Чистий прибуток	1130,4	1075,8	6484	-54,6	-5	5408	503
Чистий дохід	203481	44467	103225	-159014	-78	58758	132
Собівартість	190656	41347	95318	-149309	-78	53971	131
Середньорічна вартість активів	158340	164712	157524,5	6372	4	-7188	-4
Рентабельність продажів	0,6%	2,4%	6,3%	1,9%		3,9%	
Рентабельність витрат	0,6%	2,6%	6,8%	2,0%		4,2%	
Рентабельність активів	0,7%	0,7%	4,1%	-0,1%		3,5%	

Джерело: розроблено автором

За даними таблиці видно, що рентабельність продажів ПП «Дунай-Групп» зростає протягом 2021-2023 рр. з 0,6% до 6,3%; рентабельність витрат також зростає протягом 2021-2023 рр. з 0,6% до 6,8%; рентабельність активів протягом 2021-2023 рр. зростає з 0,7% у 2021 р. до 4,1% у 2023 р.

Динаміка показників рентабельності ПП «Дунай-Групп» за 2021-2023 рр. наведена на рис. 2.2.

Зростання у динаміці показників рентабельності ПП «Дунай-Групп» свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

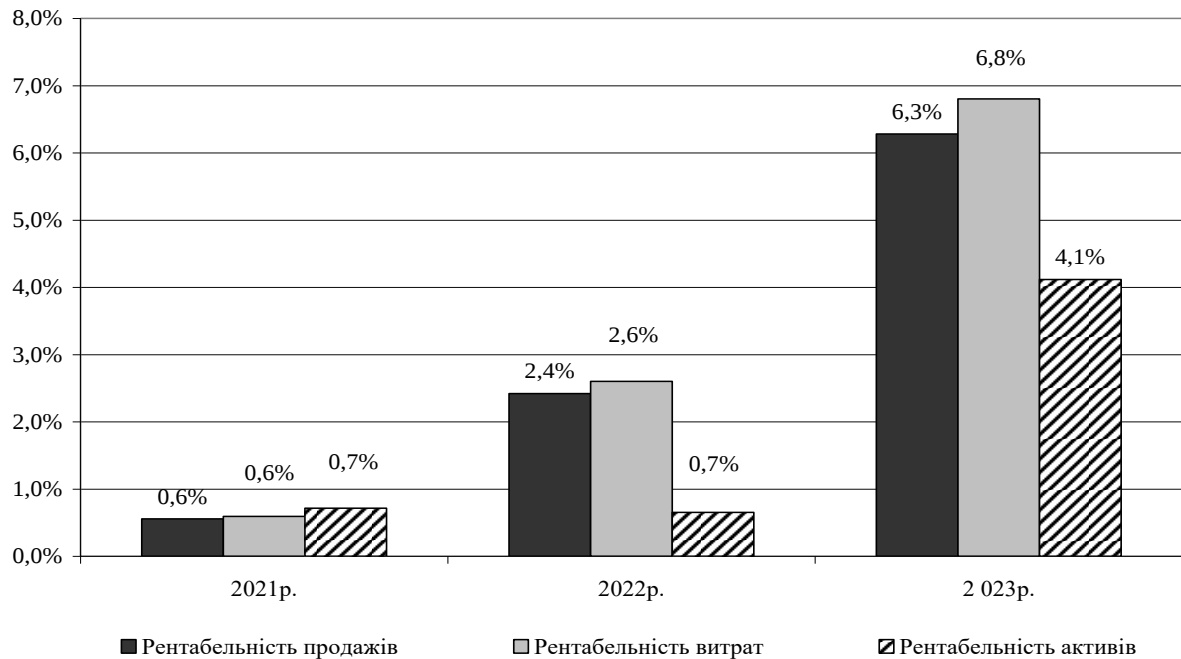


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності ПП «Дунай-Групп» за 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором

Важливою групою показників, за якою здійснюється аналіз ефективності діяльності підприємства є також показники ділової активності. Аналіз показників ділової активності ПП «Дунай-Групп» за 2021-2023 рр. наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників ділової активності ПП «Дунай-Групп»
за 2021-2023 рр.

Показник	2021р.	2022р.	2 023р.	2022 р. до 2021 р.		2023 р. До 2022 р.	
				±	%	±	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід	203481	44467	103225	-159014	-78	58758	132
Середньорічна вартість активів	158340	164712	157524,5	6372	4	-7187,5	-4
Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	73525	69629,5	77717,5	-3895,5	-5	8088	12

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	86860,5	89700,5	79858,5	2840	3	-9842	-11
Середньорічна вартість власного капіталу	68229,5	68511,5	71765,87	282	0	3254,37	5
Оборотність активів	1,29	0,27	0,66	-1,02	-79	0,39	143
Період обороту активів	280	1333	549	1053	376	-784	-59
Оборотність дебіторської заборгованості	2,77	0,64	1,33	-2,13	-77	0,69	108
Період обороту дебіторської заборгованості	130	564	271	434	333	-293	-52
Оборотність кредиторської заборгованості	2,34	0,50	1,29	-1,85	-79	0,80	161
Період обороту кредиторської заборгованості	154	726	279	573	373	-448	-62
Оборотність власного капіталу	3,0	0,6	1,4	-2,33	-78	0,79	122
Період обороту власного капіталу	121	555	250	434	359	-304	-55

Джерело: розроблено автором

Оборотність активів протягом 2021-2022 рр. скорочуються з 1,29 до 0,27, а у 2023 р. – зростає до 0,66; період оборотності активів протягом 2021-2022рр. зростають з 280 днів до 1333 днів, але у 2023 р. – скорочуються до 549 днів, що вказує на підвищення ефективності використання активів підприємства у 2023 р. порівняно із 2022р. Оборотно́сть дебіторської заборгованості протягом 2021-2022 рр. скорочується з 2,77 до 0,64, а у 2023 р. – зростає до 1,33; період оборотності дебіторської заборгованості зростає з 130 днів у 2021 р. до 564 днів у 2022 р., але скорочується у 2023 р. до 271 дня. Оборотно́сть кредиторської заборгованості протягом 2021-2022 рр. скорочується з 2,34 до 0,50, але зростає у 2023 р. до 1,29; період оборотності кредиторської заборгованості зростає з 154 днів у 2021 р. до 726 днів у 2022 р., але скорочується у 2023 р. до 279 днів. Така динаміка оборотності

дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить про скорочення термінів розрахунків із контрагентами у 2023 р. порівняно із 2022 р. Оборотність власного капіталу скорочується протягом 2021-2022 рр. з 3,0 до 0,6, але зростає у 2023 р. до 1,4; період оборотності власного капіталу зростає з 121 днів до 555 днів протягом 2021-2022 рр., але скорочується у 2023 р. до 250 днів, що вказує на підвищення ефективності використання власного капіталу у 2023 р. порівняно із 2022 р.

Динаміка показників ділової активності ПП «Дунай-Групп» за 2021-2023 рр. наведена на рис. 2.3.

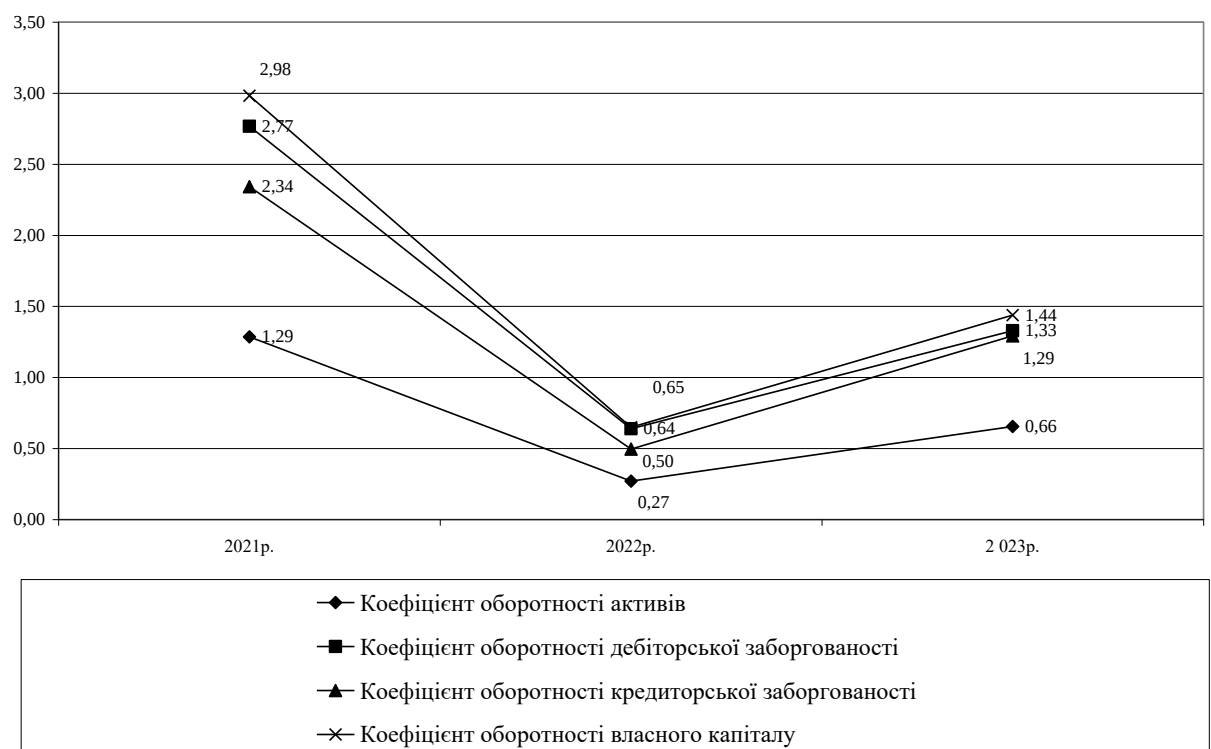


Рис. 2.3. Динаміка показників ділової активності ПП «Дунай-Групп» за 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором

Скорочення ділової активності ПП «Дунай-Групп» у 2022 р. пов'язано із початком військових дій на території України, разом з тим, позитивна динаміка коефіцієнтів оборотності вказує на те, що підприємство змогло адаптуватись у складних зовнішніх умовах та підвищити ефективність діяльності у 2023 р.

У таблиці 2.3 наведено аналіз коефіцієнтів ліквідності ПП «Дунай-Групп» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3

Аналіз коефіцієнтів ліквідності ПП «Дунай-Групп» за 2021-2023 рр.

Показник	31.12. 2021 р.	31.12. 2022 р.	31.12. 2023 р.	2022 р. до 2021 р.		2023 р. до 2022 р.	
				±	%	±	%
Запаси	69965	60907	45607	-9058	-13	-15300	-25
Дебіторська заборгованість	73601	65658	89777	-7943	-11	24119	37
Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	1	64	555	63	6300	491	767
Інші оборотні активи	14051	9506	7654	-4545	-32	-1852	-19
Разом оборотні активи	157618	136135	143593	-21483	-14	7458	5
Короткострокові зобов'язання	100664	78737	80980	-21927	-22	2243	3
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,57	1,73	1,77	0,163		0,044	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,87	0,96	1,21	0,085		0,255	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00001	0,001	0,007	0,001		0,006	

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт поточної ліквідності ПП «Дунай-Групп» зростає протягом 2021-2023 рр. з 1,57 до 1,77, що вказує на зміцнення платоспроможності підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності ПП «Дунай-Групп» також зростає протягом 2021-2023 рр. з 0,87 до 1,21, що також вказує на зміцнення платоспроможності підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зростає з 0,00001 до 0,07, що свідчить про недостатність абсолютно ліквідних активів для погашення поточних зобов'язань.

Динаміка коефіцієнтів ліквідності ПП «Дунай-Групп» за 2021-2023 рр. наведено на рис. 2.4.

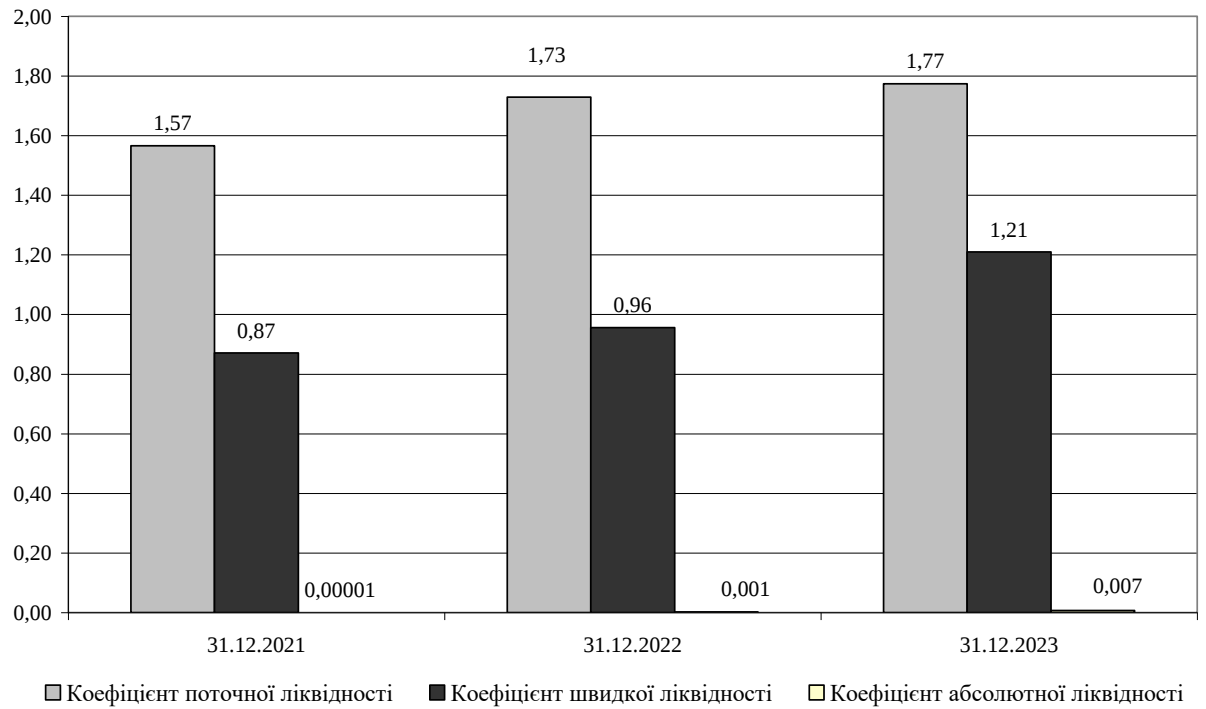


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ПП «Дунай-Групп» за 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором

Зростання коефіцієнтів ліквідності у динаміці вказує на підвищення платоспроможності ПП «Дунай-Групп», разом з тим, підприємству не вистачає абсолютно ліквідних активів для погашення поточних зобов'язань.

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості ПП «Дунай-Групп» за 2021-2023 рр. наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості ПП «Дунай-Групп»
за 2021-2023 рр.

Показник	31.12. 2021р.	31.12. 2022р.	31.12. 2023	2022 р. до 2021 р.		2023 р. до 2022 р.	
				±	%	±	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал	68499	68524	75008	25	0,04	6484	9
Довгострокові зобов'язання	6500	6500	5300	0	0,0	-1200	-18
Короткострокові зобов'язання	100664	78737	80980	-21927	-22	2243	3

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Разом пасиви	175663	153761	161288	-21902	-12	7527	5
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,39	0,45	0,47	0,06		0,02	
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,43	0,49	0,50	0,06		0,01	
Коефіцієнт фінансування	0,68	0,87	0,93	0,19		0,06	

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт фінансової незалежності зростає протягом 2021-2023 рр. з 0,39 до 0,47, що вказує про недостатню фінансову стійкість підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості протягом 2021-2023 рр. зростає з 0,43 до 0,50, що також вказує на недостатню фінансову стійкість підприємства. Коефіцієнт фінансування протягом 2021-2023 рр. зростає з 0,68 до 0,93, але його значення також вказує на недостатню фінансову стійкість підприємства.

Динаміка показників фінансової стійкості ПП «Дунай-Групп» за 2021-2023 рр. наведено на рис. 2.5.

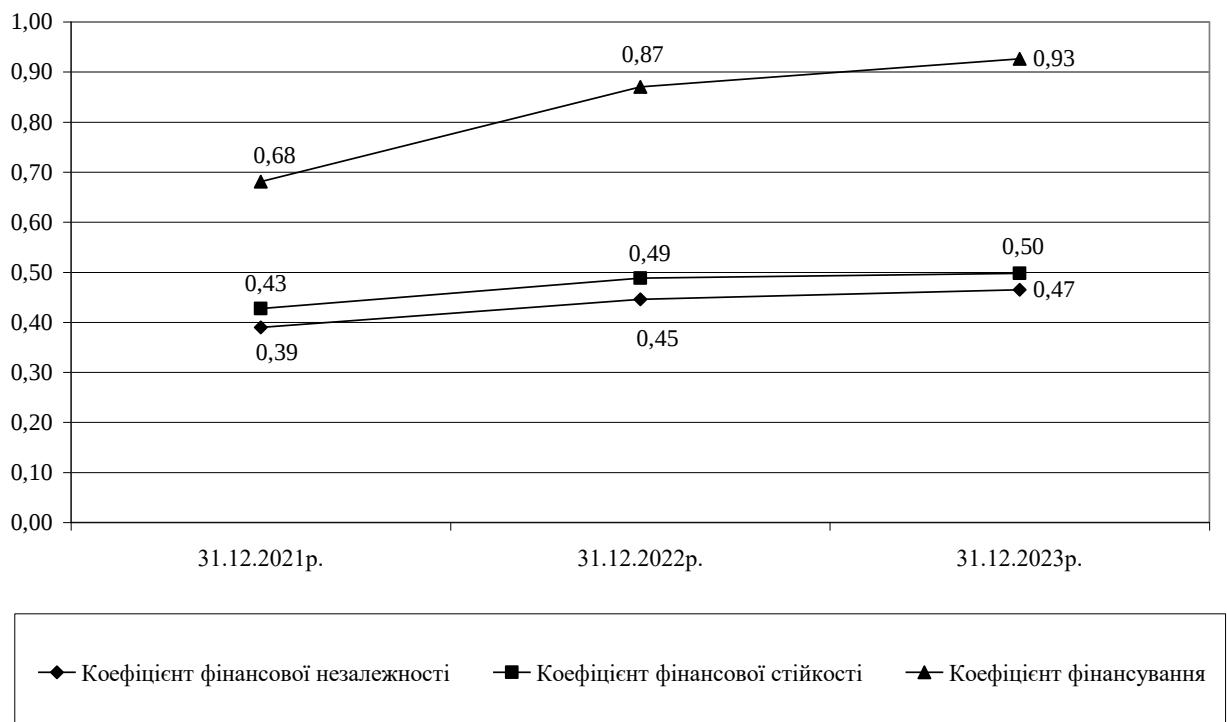


Рис. 2.5. Динаміка показників фінансової стійкості ПП «Дунай-Групп» за 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором

Значення коефіцієнтів фінансової стійкості ПП «Дунай-Групп» вказує на його недостатню фінансову стійкість, разом з тим, зростання показників у динаміці вказує на зміцнення фінансової стійкості підприємства

2.2. Заходи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп»

Управління конкурентоспроможністю ПП «Дунай-Групп» є завданням багаторівневого підходу, де задіяні різні відділи та посади. Основні суб`єкти управління конкурентоспроможністю ПП «Дунай-Групп» та їх функції щодо управління конкурентоспроможністю наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Суб`єкти управління конкурентоспроможністю ПП «Дунай-Групп» та їх функції

Суб`єкти управління конкурентоспроможністю	Функції
1.Генеральний директор	Визначає загальний напрямок розвитку, затверджує стратегії та контролює реалізацію конкурентних ініціатив.
2.Комерційний директор	Відповідає за формування цінової політики, розвиток послуг і взаємодію з клієнтами, забезпечує ефективність внутрішніх процесів, які впливають на конкурентоспроможність (логістика, підписання договорів), координує діяльність, спрямовану на збільшення частки ринку та залучення клієнтів.
3.Фінансовий директор	Визначає економічну доцільність стратегій, займається оптимізацією витрат і пошуком нових джерел доходів, планує бюджет для конкурентоспроможних проектів, аналізує економічну ефективність операцій.
4.Операційні менеджери	Розробляють нові сервіси та партнерські проекти, вивчають ринок і тенденції, шукають можливості для розширення, забезпечують ефективність роботи флоту та логістичних процесів, впроваджують заходи щодо оптимізації витрат і покращення обслуговування клієнтів, контролюють рівень задоволення клієнтів, впроваджують стандарти ISO або інші міжнародні норми для підвищення якості послуг.

Джерело: розроблено автором

Крім внутрішніх суб`єктів управління конкурентоспроможністю ПП «Дунай-Групп», на конкурентоспроможність підприємства також впливають зовнішні суб`єкти, до яких відносяться:

- партнери (порти, логістичні компанії, страхові агенції), які впливають на якість та вартість наданих послуг, допомагають удосконалити ланцюг постачання, підвищити ефективність маршрутів;
- державні органи, які здійснюють контроль за дотриманням законодавства, екологічних та інших стандартів

Процес управління конкурентоспроможністю ПП «Дунай-Групп» є комплексною діяльністю, спрямованою на забезпечення стійких позицій на ринку, задоволення потреб клієнтів та досягнення економічної ефективності.

Основні етапи процесу управління конкурентоспроможністю ПП «Дунай-Групп» наведено на рис. 2.6.

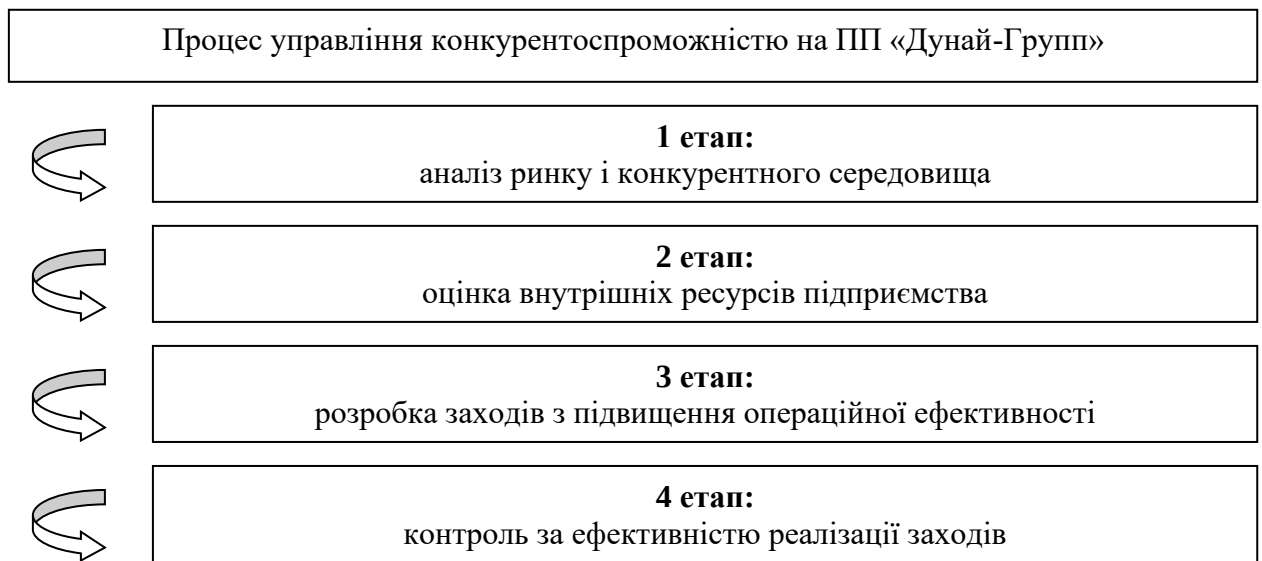


Рис. 2.6. Етапи процесу управління конкурентоспроможністю на ПП «Дунай-Групп»

Джерело: розроблено автором

Першим етапом управління конкурентоспроможністю ПП «Дунай-Групп» є аналіз ринку і конкурентного середовища. Даний етап включає такі заходи, як:

- дослідження попиту на послуги у сфері водного транспорту;

- вивчення конкурентів: їх сильних і слабких сторін, частки ринку, тарифів і додаткових послуг;
- аналіз регуляторних умов і державної політики у галузі транспорту;
- стан транспортної та логістичної інфраструктури.

Інформаційні джерела, які використовують на ПП «Дунай-Групп» для аналізу зовнішнього конкурентного середовища, наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Інформаційні джерела, які використовуються на ПП «Дунай-Групп» для аналізу зовнішнього конкурентного середовища

Джерело інформації	Інформація
Офіційна статистика	Загальноекономічні показники
Сайти та соціальні мережі інших компаній	Інформація про покупців, конкурентів, посередників, зокрема, фінансова звітність, послуги, ціни
Онлайн-платформа Freightos	Маршрути та ціни перевезення
Українська асоціація портів	Новини у галузі водного транспорту
Міжнародні виставки (Posidonia або Seatrade Maritime)	Нові послуги та потреби, пошук клієнтів, інвесторів,
Місцеві заходи: бізнес-форуми, пов'язані з логістикою та транспортом	Актуальні проблеми у галузі водного транспорту на місцевому рівні, діючі та нові проекти, пошук клієнтів

Джерело: розроблено автором

На другому етапі здійснюється оцінка внутрішніх ресурсів підприємства, що включає:

- оцінку ефективності управління, кадрового потенціалу, фінансових ресурсів;
- визначення унікальних переваг підприємства (наприклад, швидкість, безпека перевезень).

На наступному етапі на ПП «Дунай-Групп» розробляються заходи щодо підвищення операційної ефективності. До таких заходів, зокрема, відносяться: оптимізація маршрутів, скорочення часу доставки, поліпшення взаємодії з клієнтами через ІТ-рішення (онлайн-бронювання, відстеження перевезень) та інші.

З метою підвищення ефективності операційної діяльності ПП «Дунай-Групп» застосовує програму Veson Nautical – IMOS (Integrated Maritime Operations System), яка оптимізує прийняття рішень щодо підписання контрактів у сфері морських перевезень.

Операційні заходи з управління конкурентоспроможністю ПП «Дунай-Групп» за допомогою програми Veson Nautical – IMOS (Integrated Maritime Operations System) наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Операційні заходи з управління конкурентоспроможністю ПП «Дунай-Групп» за допомогою програми Veson Nautical – IMOS (Integrated Maritime Operations System)

Заходи	Зміст
1. Управління рейсами	1. Планування маршрутів, що передбачає розробку рейсів із врахуванням вантажопотоків, погоди та портів та розрахунку часу рейсу, витрат на паливо, портових зборів і інших витрат. 2. Моніторинг рейсів, що передбачає контроль виконання рейсів у реальному часі, збір даних про швидкість судна, споживання палива та відхилення від запланованого маршруту.
2. Фрахтова аналітика	1. Оцінка ставок фрахту, зокрема, порівняння доходності різних вантажів і маршрутів, прогнозування прибутковості залежно від типу судна та завантаження. 2. Управління контрактами, що включає узгодження та зберігання фрахових контрактів.

Джерело: розроблено автором

Наступний етап передбачає здійснення контролю за реалізацію розроблених заходів, який включає моніторинг показників ефективності, а також внесення оперативних змін у випадку невідповідності фактичних значень показників очікуваним.

Основними показники, які вивчаються на ПП «Дунай-Групп» для визначення ефективності діяльності та конкурентоспроможності включають планові, які аналізуються до підписання контракту та ретроспективні, які дозволяють дослідити ефективність діяльності підприємства за певний період (рис. 2.7).

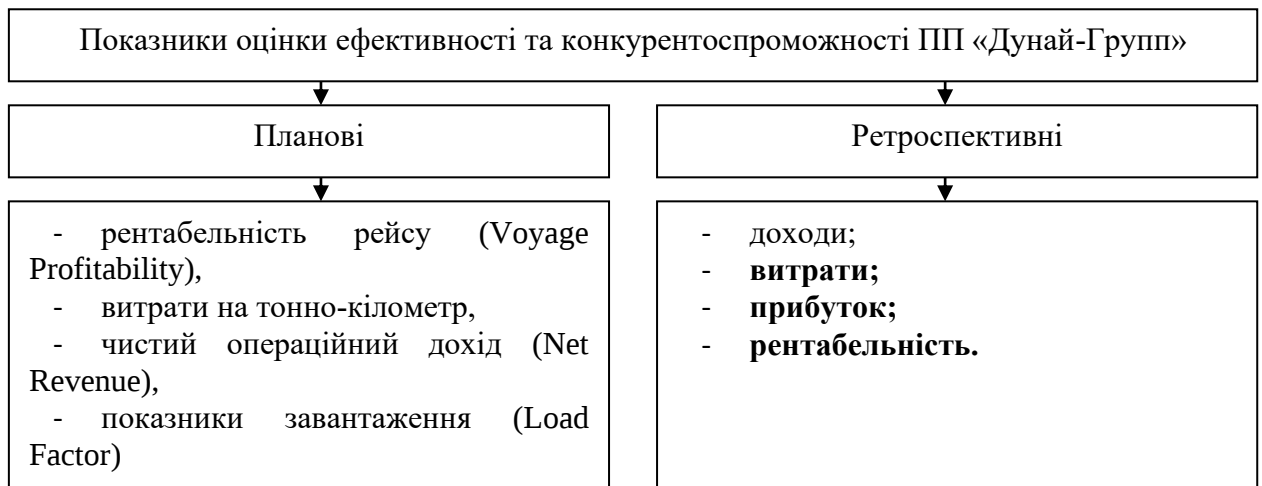


Рис. 2.7 Показники оцінки ефективності та конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп»

Джерело: розроблено автором

Варто зазначити, що процес управління конкурентоспроможності у ПП «Дунай-Групп» здійснюється на оперативному рівні та не передбачає розробки стратегії конкурентоспроможності, а також здійснення активної рекламної кампанії.

2.3. Оцінка ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп»

Метод рейтингового показника конкурентоспроможності дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності підприємства з урахуванням різних факторів. Для оцінки рейтингового показника конкурентоспроможності використано такі показники, як коефіцієнт рентабельності продажів, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності власного капіталу та коефіцієнт фінансової незалежності. Основними конкурентами ПП «Дунай-Групп» у м. Ізмаїл на рингу логістичних послуг є ПП «ФСТ», ПП «Марінекс Шіппінг»,

ТОВ «Трансшип». Розрахунок рейтингового показника конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Вихідна матриця рейтингового показника конкурентоспроможності

ПП «Дунай-Групп»

Показник	ПП «Дунай- Групп»	ПП «ФСТ»	ПП «Марінекс Шіппінг»	ТОВ «Трансшип»	Умовне еталонне підприємство
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,063	0,034	0,11	0,035	0,11
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,77	1,6	1	2,7	2,7
Коефіцієнт оборотності активів	0,66	1,25	5,33	2,43	5,33
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,4	3	10,11	1	10,11
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,47	0,95	0,33	0,88	0,95

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт рентабельності ПП «Дунай-Групп» становить 0,063, у ПП «ФСТ» коефіцієнт рентабельності становить 0,034, у ПП «Марінекс Шіппінг» 0,11, а у ТОВ «Трансшип» 0,035. Коефіцієнт поточної ліквідності найбільшого значення набуває у ТОВ «Трансшип» та становить 2,7; значення коефіцієнту поточної ліквідності у ПП «Дунай-Групп» становить 1,77; у ПП «ФСТ» 1,6; у ПП «Марінекс Шіппінг» 1. Коефіцієнт оборотності активів становить 0,66 у ПП «Дунай-Групп», значення коефіцієнта у ПП «ФСТ» становить 1,35, у ПП «Марінекс Шіппінг» 5,33, а у ТОВ «Трансшип» 2,43. Коефіцієнт оборотності власного капіталу найбільшого значення набуває у ПП «Марінекс Шіппінг» та становить 10,11, коефіцієнт оборотності власного капіталу у ПП «Дунай-Групп» становить 1,4, у ПП «ФСТ» 3, у ТОВ «Трансшип» 1. Значення коефіцієнта фінансової незалежності становить у ПП «Дунай-Групп» 0,47, у ПП «ФСТ» 0,95, у ПП «Марінекс Шіппінг» 0,33, а у ТОВ «Трансшип» 0,88.

Найвищі значення показників досліджуваних підприємств використані для побудови умовного еталонного підприємства, яке має такі значення показників: коефіцієнт рентабельності продажів 0,11; коефіцієнт поточної ліквідності 2,7; коефіцієнт оборотності активів 5,33; коефіцієнт оборотності власного капіталу 10,11; коефіцієнт фінансової незалежності 0,95.

Розрахунок стандартизованого показника стану j -го підприємства здійснюється за формулою:

$$X_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_{ij}}, \quad (2.1)$$

де a_{ij} – показники стану j -го підприємства.

Стандартизований показник коефіцієнта рентабельності продажів ПП «Дунай-Групп» становить:

$$P_c = \frac{0,063}{0,11} = 0,57$$

Стандартизований показник коефіцієнта поточної ліквідності ПП «Дунай-Групп» становить:

$$L_c = \frac{1,77}{2,7} = 0,66$$

Стандартизований показник коефіцієнта оборотності активів ПП «Дунай-Групп» становить:

$$Ob_{Ac} = \frac{0,66}{5,33} = 0,12$$

Стандартизований показник коефіцієнта оборотності власного капіталу ПП «Дунай-Групп» становить:

$$Ob_{Bc} = \frac{1,4}{10,11} = 0,14$$

Стандартизований показник коефіцієнта фінансової незалежності становить:

$$\Phi H_c = \frac{0,47}{0,95} = 0,49$$

Аналогічно розраховуються стандартизовані показники для підприємств-конкурентів.

За даними розрахунків у таблиці сформовано матрицю рейтингової оцінки конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця рейтингової оцінки конкурентоспроможності

ТОВ «Кондитерський дім Вацак»

№ з/п	ПП «Дунай-Групп»	ПП «ФСТ»	ПП «Марінекс Шіппінг»	ТОВ «Трансшип»
1	0,57	0,31	1,00	0,32
2	0,66	0,59	0,37	1,00
3	0,12	0,23	1,00	0,46
4	0,14	0,30	1,00	0,10
5	0,49	1,00	0,35	0,93

Джерело: розроблено автором

Рейтингова оцінка підприємств-конкурентів розраховується за формулою:

$$R_{ij} = \sqrt{(1-x_{1j})^2 + (1-x_{2j})^2 + \dots + (1-x_{nj})^2}, \quad (2.2.)$$

де R_{ij} – рейтингова оцінка для j -го підприємства

$x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}$ – стандартизовані показники j -го підприємства, що аналізуються.

Рейтингова оцінка ПП «Дунай-Групп» становить:

$$R_B = \sqrt{(1-0,57)^2 + (1-0,66)^2 + (1-0,12)^2 + (1-0,14)^2 + (1-0,49)^2} = 2,07$$

Рейтингова оцінка ПП «ФСТ» становить:

$$R_K = \sqrt{(1-0,31)^2 + (1-0,59)^2 + (1-0,23)^2 + (1-0,30)^2} = 1,72$$

Рейтингова оцінка ПП «Марінекс Шіппінг» становить:

$$R_{ХЛ} = \sqrt{(1-0,37)^2 + (1-0,35)^2} = 0,82$$

Рейтингова оцінка ТОВ «Трансшип» становить:

$$R_{ХД} = \sqrt{(1-0,32)^2 + (1-0,46)^2 + (1-0,10)^2 + (1-0,93)^2} = 1,58$$

За результатами розрахунку рейтингової оцінки встановлено, що найбільш конкурентоспроможним є ПП «Марінекс Шіппінг» (рейтингова оцінка становить 0,82; на другому місці – ТОВ «Трансшип» (із рейтинговою оцінкою 1,58), на третьому місці – ПП «ФСТ» (рейтингова оцінка становить 1,72), на четвертому місці – ПП «Дунай-Групп» (рейтингова оцінка становить 2,07).

Оцінка конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» також проведена за моделлю побудови графічного профілю конкурентоспроможності підприємства. Побудова графічної моделі здійснювалась за показниками: ресурсний потенціал (активи підприємств), чистий дохід, мотивація праці (розмір середньомісячної заробітної плати), ефективність діяльності (рентабельність продажів, %) (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Вихідні параметри формування графічного профілю
конкурентоспроможності підприємства

Показник	ПП «Дунай-Групп»	ПП «ФСТ»	ПП «Марінекс Шіппінг»	ТОВ «Трансшип»
Ресурсний потенціал, тис.грн.	161288	48059	202312	49216
Чистий дохід, тис.грн.	103225	101569	119336	97827
Мотивація праці (середньомісячна заробітна плата), грн	9325	10011	21354	17654
Ефективність діяльність (рентабельність продажів, %)	6,3	3,4	11	3,5

Джерело: розроблено автором

Ресурсний потенціал ПП «Дунай-Групп» становить 161288 тис.грн. Ресурсний потенціал ПП «Марінекс Шіппінг» є значно вищим та становить 202312 тис. грн. Ресурсний потенціал ТОВ «Трансшип» становить 49216 тис. грн., а ПП «ФСТ» - 48059 тис. грн. Чистий дохід ПП «Дунай-Групп» становить 103255 тис. грн., ПП «ФСТ» - 101569 тис. грн., ПП «Марінекс Шіппінг» - 119336 тис. грн., ТОВ «Трансшип» - 97827 тис. грн.

Показник мотивації праці (середньомісячної заробітної плати) найвищим є у ПП «Марінекс Шіппінг» - 21354 грн, у ТОВ «Трансшип» - 17654 грн, у ПП «ФСТ» – 10011 грн, та у ПП «Дунай-Групп» - 9325 грн.

Показники діяльності ПП «Дунай-Групп» та його основних конкурентів наведено на рис. 2.8.

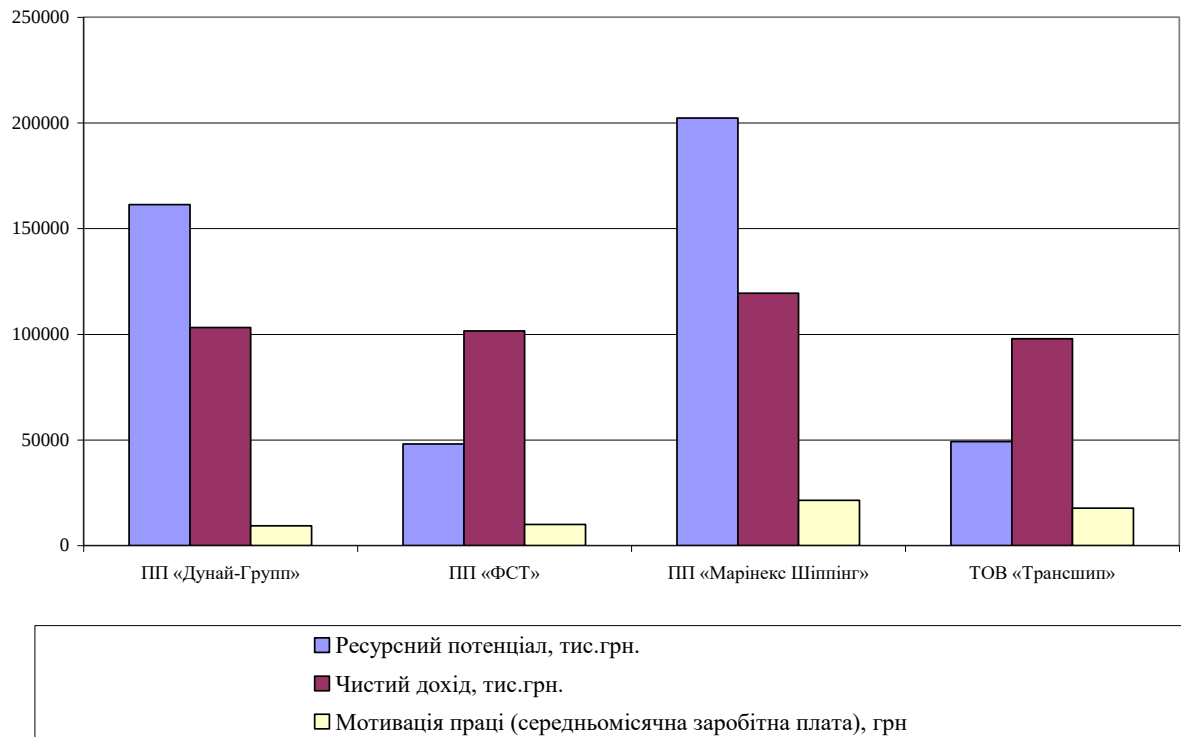


Рис. 2.8. Показники діяльності ПП «Дунай-Групп» та його основних конкурентів

Джерело: розроблено автором

Ефективність діяльності (рентабельність продажів) найвищою є у ПП «Марінекс Шіппінг» - 11%, у ПП «Дунай-Групп» - 6,3%, у ТОВ «Трансшип» - 3,5%, а у ПП «ФСТ» - 3,4%.

Показники ефективності діяльності ПП «Дунай-Групп» та його основних конкурентів наведено на рис. 2.9.

За допомогою статистичного методу досліджувані підприємства поділяються на 10 груп за кожним показником. Інтервал групи визначається за формулою:

$$I = \frac{(a_{\max} - a_{\min})}{n},$$

де, $a_{\max}$ - максимальне значення показника;

$a_{\min}$ - мінімальне значення показника;

n – кількість груп.

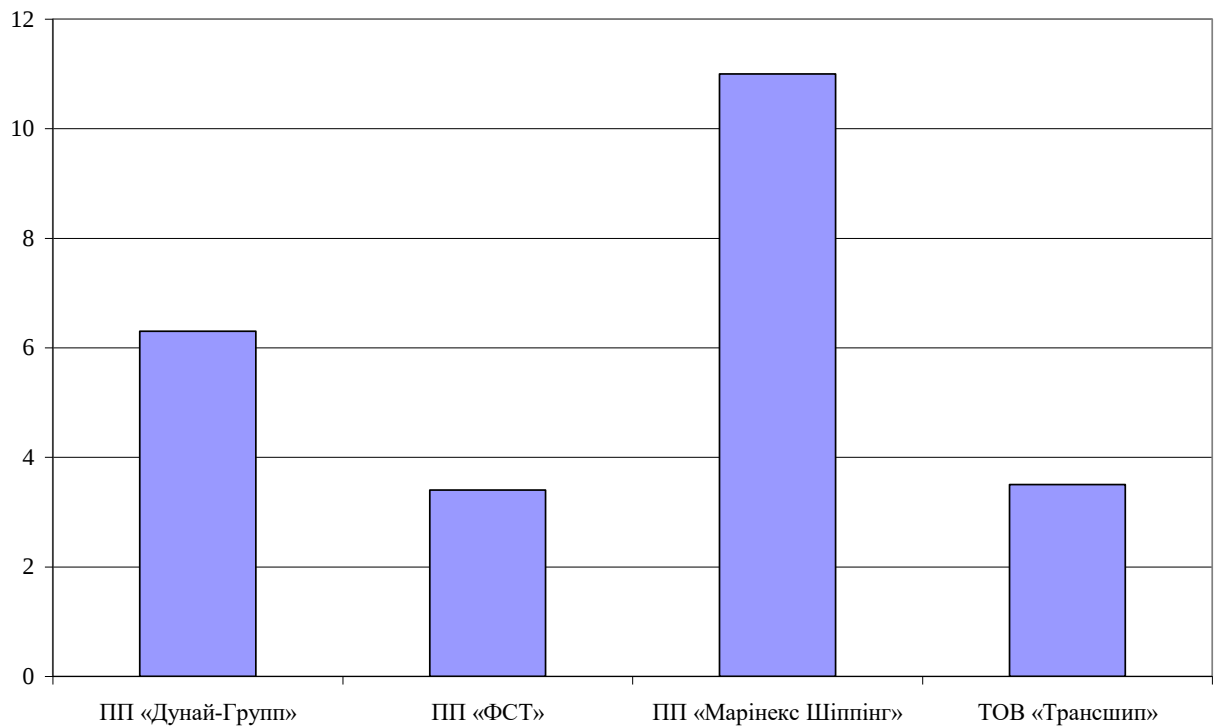


Рис. 2.9. Показники ефективності діяльності ПП «Дунай-Груп» та його основних конкурентів

Джерело: розроблено автором

Інтервал групи за ресурсним потенціалом становить:

$$I = \frac{(202312 - 48059)}{10} = 15425$$

Інтервал групи за чистим доходом становить:

$$I = \frac{(119336 - 97827)}{10} = 2151$$

Інтервал групи за мотивацією праці становить:

$$I = \frac{(21354 - 9325)}{10} = 1203$$

Інтервал групи за ефективністю діяльності становить:

$$I = \frac{(11 - 3,4)}{10} = 0,76$$

Розподіл підприємств за групами наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Розподіл підприємств за групами за показниками
конкурентоспроможності

Група	Інтервалгрупи	Присвоєний бал	Підприємства
Ресурсний потенціал			
1 група	48059-63484	1	ПП "ФСТ", ТОВ "Трансшип"
8 група	156037-171461	8	ПП "Дунай-Групп"
10 група	186887-202312	10	ПП "Марінекс Шіппінг"
Чистий дохід			
1 група	97827-99978	1	ТОВ "Трансшип"
2 група	99989-102129	2	ПП "ФСТ"
3 група	102130-104279	3	ПП "Дунай-Групп"
10 група	117186-119336	10	ПП "Марінекс Шіппінг"
Мотивація праці			
1 група	9325-10528	1	ПП "Дунай-Групп"
2 група	10529-11731	2	ПП "ФСТ"
7 група	16543-17745	7	ТОВ "Трансшип"
10 група	20152-21354	10	ПП "Марінекс Шіппінг"
Ефективність діяльності			
1 група	3,4-4,16	1	ПП "ФСТ", ТОВ "Трансшип"
4 група	5,69-6,44	4	ПП "Дунай-Групп"
10 група	10,25-11	10	ПП "Марінекс Шіппінг"

Джерело: розроблено автором

З таблиці видно, що за показником ресурсного потенціалу до першої групи із найменшою кількістю балів (1) відносяться ПП «ФСТ» та ТОВ «Трансшип». ПП «Дунай-Групп» із кількістю балів 8 відноситься до 8 групи, а найбільша кількість балів у ПП «Марінекс-Шіппінг», який входить до 10 групи.

За показником чистого доходу до першої групи із найменшою кількістю балів відноситься ТОВ «Трансшип». ПП «ФСТ» входить до другої групи із кількістю балів 2. ПП «Дунай-Групп» відноситься до 3 групи із кількістю балів 3. Найбільшу кількість балів (10) за показником чистого доходу має ПП «Марінекс Шіппінг», який відповідно входить до 10 групи.

За показником мотивації праці (середньомісячної заробітної плати) найменшу кількість балів має ПП «Дунай-Групп» (1), який відноситься до першої групи. До другої групи із кількістю балів 3 входить ПП «ФСТ». ТОВ «Трагсшип» має 7 балів та входить до 7 групи. ПП «Марінекс Шіппінг» має найбільшу кількість балів (10) та входить до 10 групи.

За показником ефективності діяльності найменшу кількість балів (1) мають ПП «ФСТ» та ТОВ «Трансшип», ПП «Дунай-Групп» відноситься до 4 групи та має 4 бали, а найбільшу кількість балів також має ПП «Марінекс Шіппінг» (10), який входить до 10 групи.

Відповідно до розподілів за групами за показниками конкурентоспроможності формується графічний профіль ПП «Дунай-Групп» та його конкурентів (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

Графічний профіль конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» та його конкурентів

Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ресурсний потенціал	+							x		
Чистий дохід	*	+	x							
Мотивація праці	x	+					*			
Ефективність діяльності	+			x						

- x – ПП «Дунай-Групп»
 — + - ПП «ФСТ»
 — *- ТОВ «Трансшип»
 — · - ПП «Марінекс-Шіппінг»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, за графічним профелем видно, що найбільш конкурентоспроможним є ПП «Марінекс Шіппінг». ПП «Дунай-Групп» є більш конкурентоспроможним за ресурсним потенціалом, чистим доходом та ефективністю діяльності порівняно із ПП «ФСТ» та ТОВ «Трансшип». Разом

з тим, за показником мотивації праці ПП «Дунай-Групп» є найменш конкурентоспроможним.

Висновки до 2 розділу. Дослідження проведено на базі приватного підприємства «Дунай-Групп», основним видом діяльності якого є надання послуг у галузі річного та морського транспорту. ПП «Дунай-Групп» є прибутковим та рентабельним.

Процес управління конкурентоспроможністю ПП «Дунай-Групп» є комплексною діяльністю, спрямованою на забезпечення стійких позицій на ринку, задоволення потреб клієнтів та досягнення економічної ефективності.

З метою підвищення ефективності операційної діяльності ПП «Дунай-Групп» застосовує програму Veson Nautical – IMOS (Integrated Maritime Operations System), яка оптимізує прийняття рішень щодо підписання контрактів у сфері морських перевезень.

Варто зазначити, що процес управління конкурентоспроможністю у ПП «Дунай-Групп» здійснюється на оперативному рівні та не передбачає розробки стратегії конкурентоспроможності, а також здійснення активної рекламної кампанії.

Оцінка ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» проведено за допомогою методу рейтингового показника. Для оцінки рейтингового показника конкурентоспроможності використано такі показники, як коефіцієнт рентабельності продажів, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності власного капіталу та коефіцієнт фінансової незалежності. Основними конкурентами ПП «Дунай-Групп» у в Ізмаїльському регіону на ринку послуг у шалюзі річного та морського транспорту є ПП «ФСТ», ПП «Марінекс Шіппінг», ТОВ «Трансшип».

За результатами розрахунку рейтингової оцінки встановлено, що найбільш конкурентоспроможним є ПП «Марінекс Шіппінг» (рейтингова оцінка становить 0,82; на другому місці – ТОВ «Трансшип» (із рейтинговою

оцінкою 1,58), на третьому місці – ПП «ФСТ» (рейтингова оцінка становить 1,72), на четвертому місці – ПП «Дунай-Групп» (рейтингова оцінка становить 2,07).

Оцінка конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» також проведена за моделлю побудови графічного профілю конкурентоспроможності підприємства. Побудова графічної моделі здійснювалась за показниками: ресурсний потенціал (активи підприємств), чистий дохід, мотивація праці (розмір середньомісячної заробітної плати), ефективність діяльності (рентабельність продажів, %).

Таким чином, за графічним профілем видно, що найбільш конкурентоспроможним є ПП «Марінекс Шіппінг». ПП «Дунай-Групп» є більш конкурентоспроможним за ресурсним потенціалом, чистим доходом та ефективністю діяльності порівняно із ПП «ФСТ» та ТОВ «Трансшип». Разом з тим, за показником мотивації праці ПП «Дунай-Групп» є найменш конкурентоспроможним.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ДУНАЙ-ГРУПП»

3.1. Закордонний досвід підвищення ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності

Закордонний досвід підвищення ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на впровадженні сучасних інструментів, технологій та стратегій, що адаптовані до умов глобальної економіки. Основні підходи до підвищення ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності у різних країнах наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні підходи до підвищення ефективності управління процесом
забезпечення конкурентоспроможності у різних країнах

Країна	Підхід	Зміст підходу
1	2	3
США	Інноваційний менеджмент і лідерство	- фокус на інноваціях - американські компанії активно інвестують у дослідження і розробки, що дозволяє створювати продукти, що випереджають конкурентів; - гнучке управління - багато компаній переходять на гнучкі моделі управління, що дозволяють швидко адаптуватися до змін ринку; - діджиталізація - використання Big Data, штучного інтелекту (AI) і хмарних технологій для аналізу ринків і оптимізації процесів.
Японія	Система безперервного вдосконалення (Kaizen)	- Kaizen - японські компанії впроваджують культуру постійного вдосконалення на всіх рівнях управління, що включає оптимізацію виробничих процесів, підвищення якості продукції та зниження витрат. - Lean Production - мінімізація втрат у виробництві через усунення неефективних процесів. - Total Quality Management - управління якістю, орієнтоване на досягнення високої задоволеності споживачів.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Німеччина	Орієнтація на якість і професіоналізм	- промислова досконалість - використання автоматизації, Інтернету речей та штучного інтелекту для створення «розумних фабрик»; - дуальна система освіти - тісна співпраця бізнесу з освітніми установами для підготовки кваліфікованих кадрів; - стандартизація - суворе дотримання стандартів якості, таких як ISO, для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.
Південна Корея	Технологічний прорив	- масові інвестиції в технології, наприклад, компанії Samsung і LG активно розвивають новітні технології, що робить країну лідером у сфері електроніки; - державна підтримка - уряд сприяє розвитку стратегічних галузей, пропонуючи податкові пільги і гранти для інноваційних підприємств; - швидка адаптація до змін - висока гнучкість корейських компаній дозволяє їм швидко захоплювати нові ринки.
Скандинавські країни	Сталий розвиток	- зелена економіка - компанії активно інвестують у екологічно чисті технології, що стає конкурентною перевагою; - соціальна відповідальність бізнесу - орієнтація на етичне ведення бізнесу та задоволення потреб суспільства; - інноваційні екосистеми - тісна взаємодія між університетами, державою та бізнесом для створення стартапів.
ЄС	Підтримка малого та середнього бізнесу	- європейські програми, такі як Horizon Europe, спрямовані на фінансування інноваційних проєктів. - підприємства ЄС активно створюють кластери для спільного розвитку. - упор на збереження балансу між економічною ефективністю і соціальними стандартами.

Джерело: розроблено автором за даними [15, 17, 27, 50, 51]

Таким чином, основними напрямками підвищення ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємств у ринково розвинутих країнах є:

1. Стратегічне планування, яке передбачає розробку довгострокових стратегій розвитку з урахуванням змін ринку та конкурентного середовища.
2. Активне впровадження інновацій.

3. Орієнтація на потреби клієнтів та створення продуктів і послуг, які відповідають їхнім очікуванням.

4. Оптимізація виробництва, зокрема, впровадження нових технологій, автоматизація процесів, зниження витрат.

5. Залучення та утримання кваліфікованих кадрів, створення мотиваційних систем.

6. Соціальна відповідальність, яка передбачає впровадження екологічних та соціальних ініціатив.

З метою підвищення ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємств у ринково розвинутих країнах застосовуються такі інструменти та методи, як бенчмаркінг, система управління якістю, система збалансованих показників, Six Sigma, Lean Production, корпоративна соціальна відповідальність (таблиця 3.2)

Таблиця 3.2

Інструменти та методи, які застосовуються з метою підвищення ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємств у ринково розвинутих країнах

Інструменти та методи	Зміст
Бенчмаркінг	Порівняння власних показників з найкращими в галузі
Система управління якістю	Впровадження стандартів ISO 9001 та інших
Система збалансованих показників	Система збалансованих показників, яка дозволяє оцінювати ефективність діяльності підприємства з різних точок зору
Six Sigma	Методологія, спрямована на зниження дефектів і підвищення якості продукції.
Lean Production	Система виробництва, що мінімізує витрати і максимізує ефективність.
Корпоративна соціальна відповідальність	Дії компаній, спрямовані на покращення суспільства та довкілля.

Джерело: розроблено автором за даними [15, 17, 27, 45, 47]

На думку вітчизняних науковців, основними проблемами українських підприємств, які стримують ефективність управління процесом забезпечення конкурентоспроможності є політичні та економічні ризики, які можуть

ускладнити довгострокове планування, нестача спеціалістів у певних галузях, обмежений доступ до фінансування, застарілі обладнання та технології.

Враховуючи світовий досвід підвищення ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств доцільно враховувати наступне:

1. Необхідність постійних змін, що передбачає здатність підприємства до швидкої адаптації до нових умов господарювання.
2. Впровадження інновацій та формування інноваційних конкурентних переваг.
3. Орієнтація на клієнта.
4. Розвиток людського капіталу.
5. Формування соціально відповідального бізнесу, що сприятиме підвищенню репутації та привабливості для клієнтів та інвесторів.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження закордонного досвіду підвищення ефективності процесу конкурентоспроможності, можна зробити висновки про доцільність для вітчизняних підприємств застосовувати наступні заходи (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Впровадження досвіду зарубіжних підприємств щодо удосконалення управління процесу забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств

Напрямки	Зміст
1	2
1. Стратегічне планування	Одним з фундаментальних принципів управління конкурентоспроможністю є стратегічне планування, яке передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання стратегічних цілей, розробку стратегії
2. Впровадження інновацій	Інновації є рушійною силою розвитку будь-якого підприємства. Світовий досвід показує, що успішні компанії постійно вкладають кошти в дослідження та розробки нових продуктів, технологій та бізнес-моделей.
3. Фокус на клієнта	Проведення опитування клієнтів з метою виявлення ступеня їх задоволеності, а також їх потреб та побажань

Продовження таблиці 3.3

1	2
4. Ефективне управління персоналом	Людські ресурси є одним з найважливіших активів будь-якої компанії. Для підвищення конкурентоспроможності необхідно залучати та утримувати талановитих співробітників, створювати привабливі умови праці, інвестувати в навчання та розвиток персоналу.
5. Соціальна відповідальність	Сьогодні споживачі все більше звертають увагу на соціальну відповідальність бізнесу. Компанії, які дбають про навколишнє середовище, підтримують соціальні проекти та дотримуються етичних принципів у бізнесі, мають більшу довіру клієнтів і партнерів.
6. Цифрова трансформація	Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємства повинні активно впроваджувати цифрові рішення в усі сфери своєї діяльності.

Джерело: розроблено автором за даними [15, 17, 27, 45, 47]

Ці підходи допоможуть підвищити конкурентоспроможність українських підприємств у глобальній економіці.

3.2. Основні шляхи підвищення ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп»

Проведене дослідження конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» вказує на те, що у цілому підприємство має великий потенціал зростання конкуренції. З метою підвищення конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» доцільно:

- впровадити стратегічне управління конкурентоспроможністю;
- здійснювати контроль задоволеності клієнтів;
- здійснювати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- розробити власний сайт.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю є комплексом заходів, спрямованих на забезпечення тривалого успіху підприємства на ринку, яке є процесом, який пронизує всі аспекти діяльності компанії.

Важливість здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю пов'язано із потребою у формуванні довгострокових конкурентних переваг.

Процес впровадження стратегічного управління конкурентоспроможністю на ПП «Дунай-Групп» наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Процес впровадження стратегічного управління конкурентоспроможністю на ПП «Дунай-Групп»

Етап	Зміст
1.Аналіз зовнішнього середовища	Вивчення ринку конкурентів, законодавства та інших факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства
2.Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, наявних ресурсів, компетенцій тощо
3.Формування стратегії	Розробка довгострокових цілей і планів для досягнення конкурентних переваг
4.Реалізація стратегії	Впровадження стратегічних рішень в управлінні процесом забезпечення конкурентоспроможності
5.Моніторинг і контроль	Постійний аналіз результатів та коригування стратегії за необхідності

Джерело: розроблено автором за даними [15, 17, 33, 45, 47]

Одним із важливих інструментів стратегічного управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз ПП «Дунай-Групп» наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

SWOT-аналіз ПП «Дунай-Групп»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Достатній ресурсний потенціал 2. Висококваліфіковані кадри 3. Репутація у клієнтів 4. Автоматизація операційних процесів	1. Низький рівень мотивації персоналу 2. Відсутність стратегічного управління 3. Відсутність власного сайту
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Вихід на нові ринки 2. Збільшення вантажообороту через м. Ізмаїл 3. Зростання попиту на екологічні перевезення 4. Розвиток мультимодальних перевезень	1. Політичні обмеження 2. Військові дії 3. Економічна нестабільність 4. Регуляторні зміни

Джерело: розроблено автором

Таким чином, ПП «Дунай-Групп» може реалізувати такі можливості зовнішнього середовища, як вихід на нові ринки, зростання доходу за рахунок збільшення вантажообороту через м. Ізмаїл, зростання попиту на екологічні перевезення, розвиток мультимодальних перевезень.

Разом з тим, ПП «Дунай-Групп» стикається із такими загрозами зовнішнього середовища, як політичні обмеження, військові дії, економічна нестабільність та регуляторні зміни.

З метою використання можливостей та протидії впливу негативних факторів зовнішнього середовища, ПП «Дунай-Групп» може використати власні сильні сторони, зокрема, висока кваліфікація працівників, позитивна репутація у клієнтів, автоматизація операційних процесів та достатній ресурсний потенціал. Але, це потребує розробки ефективної системи мотивації, впровадження стратегічного управління, розробка власного сайту, а також проведення систематичного моніторингу рівня задоволеності клієнтів.

Удосконалення системи мотивації працівників ПП «Дунай-Групп» повинно відбуватись у певній послідовності (рис. 3.1).

Основною метою удосконалення системи мотивації працівників ПП «Дунай-Групп» є збільшення рівня залученості працівників та стимулювання їх ініціативності.

З метою аналізу потреб співпрацівників на ПП «Дунай-Групп» доцільно проводити опитування працівників та індивідуальні співбесіди із працівниками.

На наступному етапі доцільно розробити заходи матеріальної та нематеріальної мотивації. Зокрема, на ПП «Дунай-Групп» можна використати такі заходи матеріальної мотивації, як підвищення заробітної плати, премії за реалізацію складних операційних завдань.

Заходами нематеріальної мотивації на ПП «Дунай-Групп» можуть бути публічне визнання, комфортні умови праці (наприклад, гнучкий графік роботи), навчання та розвиток.

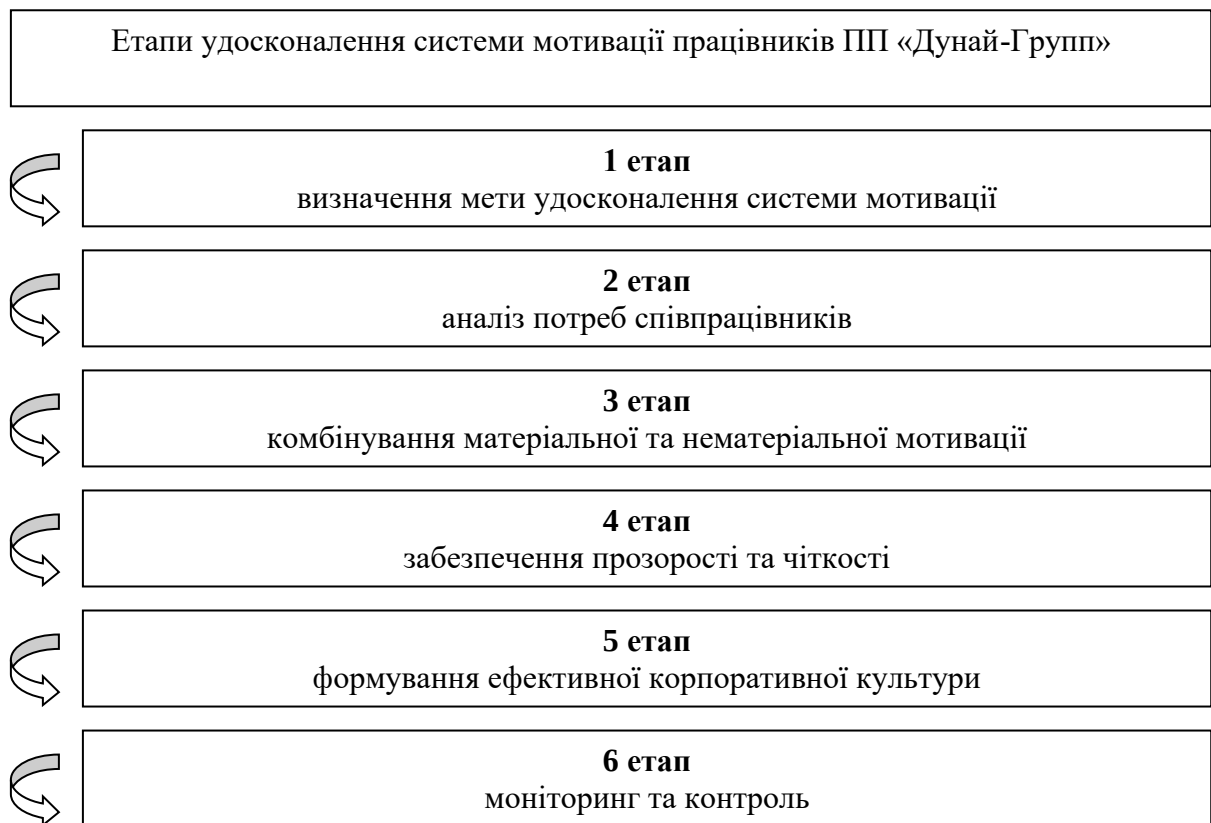


Рис. 3.1. Послідовність удосконалення системи мотивації працівників ПП «Дунай-Групп»

Джерело: розроблено автором за даними [15, 17, 33, 45, 47]

Важливим аспектом ефективної системи мотивації на підприємстві є її чіткість та прозорість. Співробітники повинні розуміти, як працює система мотивації, зокрема:

1. Які результати очікуються?
2. Як оцінюється внесок кожного?
3. Що конкретно отримують співробітники?

З цією метою на ПП «Дунай-Групп» доцільно розробити положення про систему преміювання.

З метою підвищення рівня зацікавленості працівників та їх залученості важливим також створення корпоративної культури підтримки та довіри. Мотивація буде ефективною лише тоді, коли співробітники відчуватимуть:

підтримку з боку керівництва, чесність у підходах до оцінки, відповідність винагород їхнім зусиллям.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» є впровадження системи моніторингу рівня задоволеності клієнтів. Для цього на підприємстві доцільно розробити анкету задоволеності клієнтів, яка може включати такі питання:

1. Наскільки Ви задоволені досвідом компанії?
2. Як би Ви оцінили:
 - дружелюбність і професійність персоналу;
 - швидкість виконання завдань;
 - чіткість і повноту інформації;
3. Наскільки Ви задоволені:
 - якістю послуг;
 - співвідношенням ціни та якості;
 - відповідністю Вашим очікуванням.
4. Чи рекомендували Ви б нас?
5. Проблеми та зауваження
6. Що треба покращити?

Запропонована анкета задоволеності клієнтів наведена у додатку Б.

Одним із важливих напрямів удосконалення управління процесом конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» є розробка сайту. Процес розроблення сайту для ПП «Дунай-Групп» наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Процес розроблення сайту для ПП «Дунай-Групп»

Етап	Зміст етапу
1	2
1. Планування	1. Визначення цільової аудиторії 2. Розробка структури сайту 3. Конкурентний аналіз
2. Розробка дизайну сайту	1. Розробка інтерфейсу 2. Вибір шрифтів та кольорів
3. Наповнення сайту контентом	Вибір текстів, зображення, відео. Форми зворотнього зв'язку, контактних даних

Продовження таблиці 3.6

4. Тестування та запуск зайту	1.Функціональне тестування та тестування швидкості завантаження 2.Вибір хостингу та домену 3. Фінальне тестування після запуску
5.Підтримка та розвиток сайту	1.Регулярне оновлення контенту 2.Технічна підтримка

Джерело: розроблено автором за даними [15, 17, 33, 44, 45]

Одним з найважливіших питань розробки та запуску сайту є економічне обґрунтування його доцільності. Прогнозний бюджет розробки, запуск та підтримки сайту ПП «Дунай-Групп» наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогнозний бюджет розробки, запуск та підтримки сайту

ПП «Дунай-Групп»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Дослідження ринку, конкуренції	8,3
Розробка технічного завдання	12,5
Розробка дизайну	30,4
Front-end розробка	20,8
Back-end розробка	20,8
Наповнення контентом	6,7
Тестування та запуск	27
Обслуговування (сума за рік)	72,5
Разом	199

Джерело: розроблено автором

Впровадження запропонованих заходів, сприятиме підвищенню ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп».

3.3.Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів

Запропоновані заходи, як очікуються можуть забезпечити зростання доходів за рахунок залучення нових клієнтів та утримання старих клієнтів, підвищення ефективності роботи працівників.

Прогнозний звіт про фінансові результати за рахунок впровадження запропонованих заходів наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Прогнозний звіт про фінансові результати ПП «Дунай-Групп» за
рахунок впровадження запропонованих заходів

Показники	факт	план	Відхилення
Дохід від реалізації послуг	103225	215455	112230
Собівартість	95318	189600	94282
Прибуток до оподаткування	7907	25855	17948
Чистий прибуток	1423	20167	18744

Джерело: розроблено автором

Очікується зростання доходу від реалізації послуг до 215455 тис. грн., при цьому очікується також зростання до 189600 тис. грн., прибутку до оподаткування до 25855 тис. грн., чистого прибутку – до 20167 тис. грн.

Прогнозна динаміка показників діяльності ПП «Дунай-Групп» наведено на рис. 3.2.

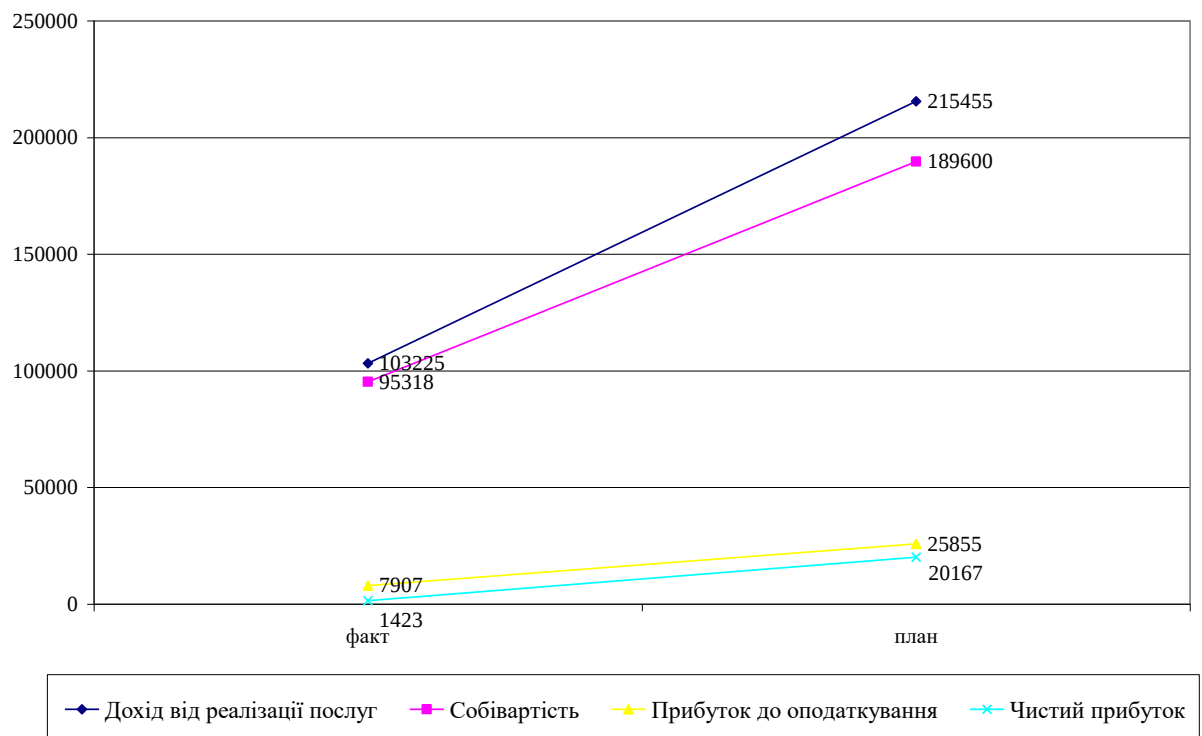


Рис. 3.2. Прогнозна динаміка показників діяльності ПП «Дунай-Групп»

Джерело: розроблено автором

З урахуванням зростання показників фінансових результатів діяльності ПП «Дунай-Групп» можна визначити рейтингову оцінку конкурентоспроможності підприємства після впровадження запропонованих заходів.

Вихідна матриця рейтингового показника конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» наведена у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Вихідна матриця рейтингового показника конкурентоспроможності
ПП «Дунай-Групп»

Показник	ПП «Дунай- Групп»	ПП «ФСТ»	ПП «Марінекс Шіппінг»	ТОВ «Трансшип»	Умовне еталонне підприємство
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,94	0,034	0,11	0,035	0,94
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,8	1,6	1	2,7	3,8
Коефіцієнт оборотності активів	1,57	1,25	5,33	2,43	5,33
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,3	3	10,11	1	10,11
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,69	0,95	0,33	0,88	0,95

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт рентабельності ПП «Дунай-Групп» становить 0,94, у ПП «ФСТ» коефіцієнт рентабельності становить 0,034, у ПП «Марінекс Шіппінг» 0,11, а у ТОВ «Трансшип» 0,035. Коефіцієнт поточної ліквідності найбільшого значення набуває у ПП «Дунай-Групп» та становить 3,8; значення коефіцієнту поточної ліквідності у ТОВ «Трансшип» становить 2,7; у ПП «ФСТ» 1,6; у ПП «Марінекс Шіппінг» 1. Коефіцієнт оборотності активів становить 1,57 у ПП «Дунай-Групп», значення коефіцієнта у ПП «ФСТ» становить 1,35, у ПП «Марінекс Шіппінг» 5,33, а у ТОВ «Трансшип» 2,43. Коефіцієнт оборотності власного капіталу найбільшого значення набуває у ПП «Марінекс Шіппінг» та становить 10,11, коефіцієнт

оборотності власного капіталу у ПП «Дунай-Групп» становить 2,3, у ПП «ФСТ» 3, у ТОВ «Трансшип» 1. Значення коефіцієнта фінансової незалежності становить у ПП «Дунай-Групп» 0,69, у ПП «ФСТ» 0,95, у ПП «Марінекс Шіппінг» 0,33, а у ТОВ «Трансшип» 0,88.

Вихідні показники рейтингового оцінювання ПП «Дунай-Групп» наведено на рис. 3.3.

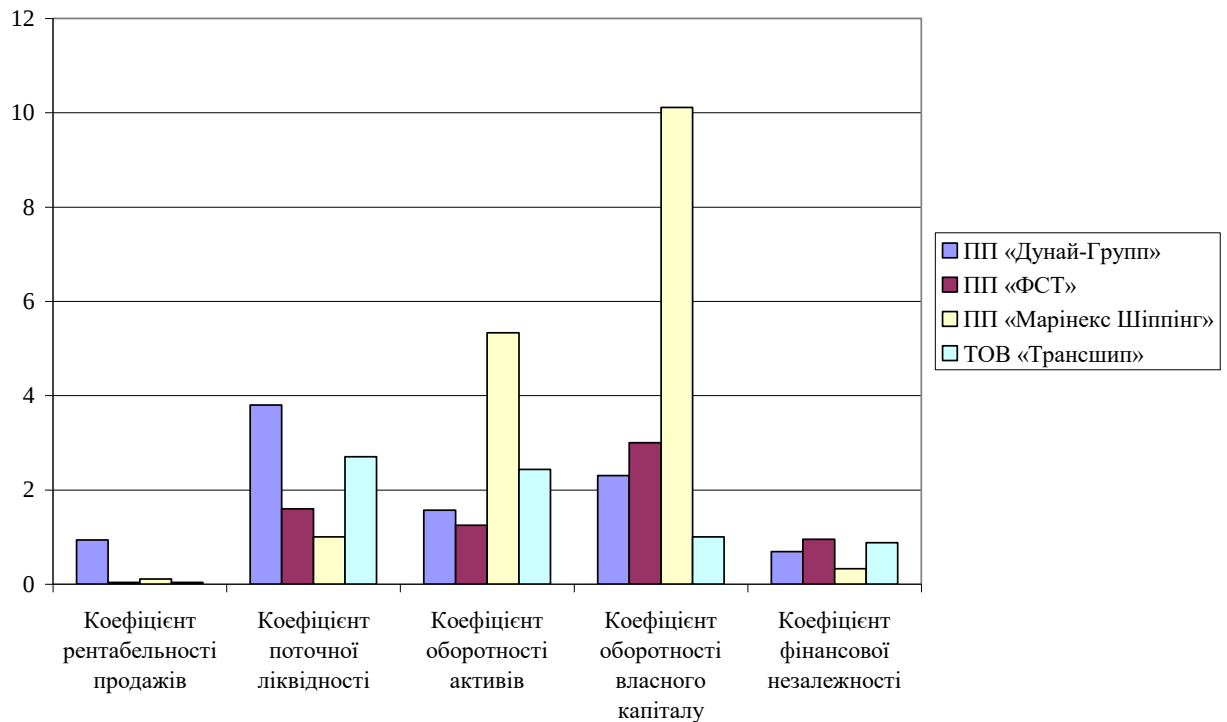


Рис. 3.3 Вихідні показники рейтингового оцінювання ПП «Дунай-Групп»

Джерело: розроблено автором

Найвищі значення показників досліджуваних підприємств використані для побудови умовного еталонного підприємства, яке має такі значення показників: коефіцієнт рентабельності продажів 0,94; коефіцієнт поточної ліквідності 3,8; коефіцієнт оборотності активів 5,33; коефіцієнт оборотності власного капіталу 10,11; коефіцієнт фінансової незалежності 0,95.

У таблиці сформовано матрицю рейтингової оцінки конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» (таблиця 3.10).

Матриця рейтингової оцінки конкурентоспроможності

ТОВ «Кондитерський дім Вацак»

№ з/п	ПП «Дунай-Групп»	ПП «ФСТ»	ПП «Марінекс Шіппінг»	ТОВ «Трансшип»
1	1,00	0,04	0,12	0,04
2	1,00	0,42	0,26	0,71
3	0,29	0,23	1,00	0,46
4	0,23	0,30	1,00	0,10
5	0,73	1,00	0,35	0,93

Джерело: розроблено автором

За результатами розрахунку рейтингової оцінки встановлено, що найбільш конкурентоспроможним є ПП «Дунай-Групп» (рейтингова оцінка становить – 1,17), на другому місці - ПП «Марінекс Шіппінг» (рейтингова оцінка становить 1,75); на третьому місці – ТОВ «Трансшип» (із рейтинговою оцінкою 2,12), на четвертому місці – ПП «ФСТ» (рейтингова оцінка становить 2,34).

Висновки до 3 розділу. Проведене дослідження конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» вказує на те, що у цілому підприємство має великий потенціал зростання конкуренції. З метою підвищення конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» доцільно: впровадити стратегічне управління конкурентоспроможністю, здійснювати контроль задоволеності клієнтів, здійснювати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробити власний сайт, удосконалити систему мотивації персоналу.

Процес впровадження стратегічного управління конкурентоспроможністю на ПП «Дунай-Групп» доцільно здійснювати за такими етапами, як проведення аналізу зовнішнього середовища, проведення аналізу внутрішнього середовища, формування стратегій, реалізація стратегій, моніторинг та контроль.

Зокрема, одним із важливих інструментів стратегічного управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» є SWOT-аналіз, за результатами якого було визначено, що з метою використання можливостей та протидії впливу негативних факторів зовнішнього середовища, ПП «Дунай-Групп» може використати власні сильні сторони, зокрема, висока кваліфікація працівників, позитивна репутація у клієнтів, автоматизація операційних процесів та достатній ресурсний потенціал. Але, це потребує розробки ефективної системи мотивації, впровадження стратегічного управління, розробка власного сайту, а також проведення систематичного моніторингу рівня задоволеності клієнтів.

Удосконалення системи мотивації працівників ПП «Дунай-Групп» передбачає вивчення мети удосконалення системи мотивації, аналіз потреб співробітників, комбінування матеріальної та нематеріальної мотивації, забезпечення прозорості та чіткості, формування ефективної корпоративної культури, моніторинг та контроль.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» є впровадження системи моніторингу рівня задоволеності клієнтів. Для цього на підприємстві доцільно розробити анкету задоволеності клієнтів.

Запропоновані заходи, як очікується можуть забезпечити зростання доходів за рахунок залучення нових клієнтів та утримання старих клієнтів, підвищення ефективності роботи працівників.

Очікується зростання доходу від реалізації послуг до 215455 тис. грн., при цьому очікується також зростання до 189600 тис. грн., прибутку до оподаткування до 25855 тис. грн., чистого прибутку – до 20167 тис. грн.

Впровадження запропонованих заходів, сприятиме підвищенню ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп». Зокрема, за результатами розрахунку прогнозової рейтингової оцінки встановлено, що очікується підвищення рівня

конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» до першого місця (рейтингова оцінка становить – 1,17).

Запропоновані заходи, як очікуються можуть забезпечити зростання доходів за рахунок залучення нових клієнтів та утримання старих клієнтів, підвищення ефективності роботи працівників.

Очікується зростання доходу від реалізації послуг до 215455 тис. грн., при цьому очікується також зростання до 189600 тис. грн., прибутку до оподаткування до 25855 тис. грн., чистого прибутку – до 20167 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Конкуренція – це боротьба між економічними суб'єктами (підприємствами, фірмами) за обмежені ресурси та кращі умови виробництва і збуту товарів та послуг.

На сьогоднішній день поширеними є два підходи до інтерпретації поняття конкуренції. Перший підхід передбачає визначення конкуренції як невидиму руку ринку, що сприяє стабільному, справедливому та ефективному розподілу економічних ресурсів між усіма членами суспільства без обмежень; відповідно до другого підходу, конкуренція є еволюційним процесом, характерним для «шумпетерівського» прогресивного капіталізму.

За результатами аналізу різних підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», можна визначити її як ключовий показник його успішності в сучасних умовах, що визначається не лише здатністю підприємства зберігати і розширювати свою частку на ринку, але й його можливістю адаптуватися до змінних умов конкуренції та виживати в умовах глобалізації і швидкого технологічного прогресу. При цьому ключовими факторами є не лише якість продукції чи послуг, але й ефективність управління, інноваційність, адаптивність до ринкових умов і здатність реагувати на виклики та можливості, що постійно змінюються.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств відбувається на трьох рівнях: стратегічний рівень (пов'язаний зі створенням інвестиційної та інноваційної привабливості підприємства), тактичний рівень (підтримка сприятливого фінансово-економічного стану підприємства), оперативний рівень (рівень забезпечення конкурентоспроможності продукції).

Оцінка ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснюється за такими етапами, як формулювання цілей і завдань оцінки, вибір методів і інструментів оцінки, збір і аналіз даних, оцінка ефективності, розробка рекомендацій.

За результатами проведеного дослідження, на нашу думку, методи оцінки ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства доцільно систематизувати за такими групами: об'єкт оцінки, спосіб оцінки, форма представлення результатів, деталізація результатів, порівняльна база, термін оцінки.

Важливими аспектами, які необхідно враховувати при оцінці ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства: комплексний підхід, що передбачає, що оцінка повинна охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, що впливають на його конкурентоспроможність; системність, що передбачає, регулярну оцінку, яка повинна інтегрованою в систему стратегічного управління підприємством. об'єктивність, що передбачає здійснення оцінки на основі об'єктивних даних і бути незалежною від суб'єктивних факторів; гнучкість, що передбачає застосування гнучкої методики оцінки, яка повинна адаптуватися до змін зовнішнього середовища і внутрішніх умов підприємства.

Дослідження проведено на базі приватного підприємства «Дунай-Групп», основним видом діяльності якого є надання послуг у галузі річного та морського транспорту.

ПП «Дунай-Групп» є прибутковим та рентабельним.

Процес управління конкурентоспроможністю ПП «Дунай-Групп» є комплексною діяльністю, спрямованою на забезпечення стійких позицій на ринку, задоволення потреб клієнтів та досягнення економічної ефективності.

З метою підвищення ефективності операційної діяльності ПП «Дунай-Групп» застосовує програму Veson Nautical – IMOS (Integrated Maritime Operations System), яка оптимізує прийняття рішень щодо підписання контрактів у сфері морських перевезень.

Варто зазначити, що процес управління конкурентоспроможності у ПП «Дунай-Групп» здійснюється на оперативному рівні та не передбачає розробки стратегії конкурентоспроможності, а також здійснення активної рекламної кампанії.

Оцінка ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» проведено за допомогою методу рейтингового показника. Для оцінки рейтингового показника конкурентоспроможності використано такі показники, як коефіцієнт рентабельності продажів, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності власного капіталу та коефіцієнт фінансової незалежності. Основними конкурентами ПП «Дунай-Групп» у в Ізмаїльському регіону на ринку послуг у шалюзі річного та морського транспорту є ПП «ФСТ», ПП «Марінекс Шіппінг», ТОВ «Трансшип».

За результатами розрахунку рейтингової оцінки встановлено, що найбільш конкурентоспроможним є ПП «Марінекс Шіппінг» (рейтингова оцінка становить 0,82; на другому місці – ТОВ «Трансшип» (із рейтинговою оцінкою 1,58), на третьому місці – ПП «ФСТ» (рейтингова оцінка становить 1,72), на четвертому місці – ПП «Дунай-Групп» (рейтингова оцінка становить 2,07).

Оцінка конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» також проведена за моделлю побудови графічного профілю конкурентоспроможності підприємства. Побудова графічної моделі здійснювалась за показниками: ресурсний потенціал (активи підприємств), чистий дохід, мотивація праці (розмір середньомісячної заробітної плати), ефективність діяльності (рентабельність продажів, %).

Таким чином, за графічним профелем видно, що найбільш конкурентоспроможним є ПП «Марінекс Шіппінг». ПП «Дунай-Групп» є більш конкурентоспроможним за ресурсним потенціалом, чистим доходом та ефективністю діяльності порівняно із ПП «ФСТ» та ТОВ «Трансшип». Разом з тим, за показником мотивації праці ПП «Дунай-Групп» є найменш конкурентоспроможним.

Проведене дослідження конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» вказує на те, що у цілому підприємство має великий потенціал зростання конкуренції. З метою підвищення конкурентоспроможності ПП «Дунай-

Групп» доцільно: впровадити стратегічне управління конкурентоспроможністю, здійснювати контроль задоволеності клієнтів, здійснювати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробити власний сайт, удосконалити систему мотивації персоналу.

Процес впровадження стратегічного управління конкурентоспроможністю на ПП «Дунай-Групп» доцільно здійснювати за такими етапами, як проведення аналізу зовнішнього середовища, проведення аналізу внутрішнього середовища, формування стратегій, реалізація стратегій, моніторинг та контроль.

Зокрема, одним із важливих інструментів стратегічного управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» є SWOT-аналіз, за результатами якого було визначено, що з метою використання можливостей та протидії впливу негативних факторів зовнішнього середовища, ПП «Дунай-Групп» може використати власні сильні сторони, зокрема, висока кваліфікація працівників, позитивна репутація у клієнтів, автоматизація операційних процесів та достатній ресурсний потенціал. Але, це потребує розробки ефективної системи мотивації, впровадження стратегічного управління, розробка власного сайту, а також проведення систематичного моніторингу рівня задоволеності клієнтів.

Удосконалення системи мотивації працівників ПП «Дунай-Групп» передбачає вивчення мети удосконалення системи мотивації, аналіз потреб співробітників, комбінування матеріальної та нематеріальної мотивації, забезпечення прозорості та чіткості, формування ефективної корпоративної культури, моніторинг та контроль.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» є впровадження системи моніторингу рівня задоволеності клієнтів. Для цього на підприємстві доцільно розробити анкету задоволеності клієнтів.

Запропоновані заходи, як очікуються можуть забезпечити зростання доходів за рахунок залучення нових клієнтів та утримання старих клієнтів, підвищення ефективності роботи працівників.

Очікується зростання доходу від реалізації послуг до 215455 тис. грн., при цьому очікується також зростання до 189600 тис. грн., прибутку до оподаткування до 25855 тис. грн., чистого прибутку – до 20167 тис. грн.

Впровадження запропонованих заходів, сприятиме підвищенню ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп». Зокрема, за результатами розрахунку прогнозової рейтингової оцінки встановлено, що очікується підвищення рівня конкурентоспроможності ПП «Дунай-Групп» до першого місця (рейтингова оцінка становить – 1,17).

Запропоновані заходи, як очікуються можуть забезпечити зростання доходів за рахунок залучення нових клієнтів та утримання старих клієнтів, підвищення ефективності роботи працівників.

Очікується зростання доходу від реалізації послуг до 215455 тис. грн., при цьому очікується також зростання до 189600 тис. грн., прибутку до оподаткування до 25855 тис. грн., чистого прибутку – до 20167 тис. грн.

Список використаних джерел:

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012. № 1. С. 69-78.
2. Ареф'єва О.В. Компетентнісно-функціональний підхід в інноваційному управлінні конкурентоспроможністю авіапідприємств в умовах економіки знань. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: монографія / за редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2018.
3. Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П., Дудік А.О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. №7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>
4. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. 2012. № 3. С. 111-114.
5. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Підручник: / за ред. В.Д. Базилевич. [9-те вид. доповн.]. Київ : Знання, 2014. 710 с.
6. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 38. С. 131–140
7. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. №4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.73
8. Бондаренко Н. М., Бобирь О. І. Методичні підходи до аналізу витрат на оплату праці. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Випуск 43. С. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-3>

9. Бородіна О. М. Державна підтримка агросфери: еволюція, проблеми: монографія. Київ, 2018. 264 с.
10. Бондарчук Л. В., Томчук О. К. Особливості менеджменту сучасних підприємств та конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів. *Young Scientist*. 2024. №1(125). С. 109–113. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-6>
11. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
12. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. №14. С. 33–38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-05)
13. Буркова Л. А., Зволь В. О. Проблемні аспекти обліку основних засобів та напрями їх вирішення. *Вчені записки КНЕУ*. 2022. №26 (1). С. 133–140. DOI: 10.33111/vz_kneu.26.22.01.10.068.074
14. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу*. 2023. №4(68). С. 83–88. DOI: 10.15276/ETR.04.2023.9
15. Воронюк Т.А., Лучик О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 139–148. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-3-16>
16. Гаєвська Л. М. Інформаційне забезпечення оцінки економічного потенціалу промислового підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 213–217.
17. Гамова О.В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11–15. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/4-2.pdf>.

18. Герасимчук З. В., Ковальська Л. Л. Виробничий потенціал регіону: методика оцінки та механізми його нарощування. Луцьк : ЛДТУ, 2019. 242 с.
19. Грох Н.В., Томчук О.Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=19220>
20. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/69.pdf (дата звернення: 15.10.2024).
21. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С., Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економічний вісник запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6 (18). С. 116–121.
22. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник /. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
23. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. № 2210-III// Відомості Верховної Ради України. 2001. №12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.
24. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Х.: Мачулін, 2016. 504 с.
25. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2016. №3 С. 79–85.
26. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес-Інформ*. 2021. №3. С. 100–104. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-100-104>

27. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
28. Костриченко В.М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУВГП Економічні науки*. 2019. випуск 1 (85). С. 90–103. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve1201910/623>
29. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf
30. Лазоренко О. Ю., Поповський Ю. Б. Динаміка конкурентоспроможності українських експортерів на міжнародному ринку засобами аналітичних підходів. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. Том 2. №15. С. 148–152.
31. Лопатовський В. Г., Красуцький Р. І. Особливості формування та використання інформації про фінансові результати діяльності господарюючого суб'єкта як результативного показника його обліку та звітності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 142–147. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-302-1-24
32. Мікловда В. П., Попович О. О. Персонал як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2021. Вип. 2 (58). С. 54–59.
33. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.
34. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. №6. С.8-13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf

35. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навчальний посібник. [Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський]. Київ: Основи, 1998. 390с.
36. Пухальська Я. Конкурентоспроможність підприємства в умовах інформаційного суспільства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 3. С. 108–112. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-15>
37. Ріпа Т.В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Миколаїв, 2016. №10. С. 474-477.
38. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством : зб. Тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152.
39. Сафонік Н. П., Ковальчук А. М., Карпенко І. О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства із позицій його іміджу в умовах адаптації до змін. Бізнес Інформ. 2021. №11. С. 287–293. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-287-293>
40. Сушарник Я. А., Місько А. М., Розвиток та становлення конкуренції. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2 [82]. С. 35–41.
41. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf (дата звернення: 16.12.2023).
42. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. №10. С.74-80. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf

43. Швед В.В., Яблочников С. Л. Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2013. Випуск 7/1. С. 92-97.
44. Швиданенко Г.О., Теплюк М.А., Декрет І.І. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля підприємства. *Молодий вчений (Економічні науки)*. 2016. № 12. С. 1001–1005.
45. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С.402-412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf
46. Токар К. С. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах маркетингу. *Наука і техніка*. 2023. №14(28). С. 294–308. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-14\(28\)-294-308](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-14(28)-294-308)
47. Федорчук А.О. Напрями забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 11-12 квітня 2024 р. / НАУ. Київ, 2024. С. 220–223.
48. Яремченко Л. М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія; за заг. ред. проф. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. С. 57–66.
49. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №12. С. 174–177
50. 7 tips to improve your company's competitiveness. URL: <https://www.easycomtec.com/7-tips-to-improve-your-company's-competitiveness>
51. John Manzella. Five Essential Strategies To Enhance Competitiveness. URL: <http://www.manzellareport.com/index.php/strategies-section/826-five-essential-strategies-to-enhance-competitiveness>

Баланс ПП «Дунай-Групп» за 2021-2023 рр.

Показник	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
Основні засоби	18045	17626	17695
Нематеріальні активи			
Інвестиції в дочірні компанії			
Фінансові інвестиції			
Відстрочені податкові активи			
Передплати за основні засоби			
Разом необоротні активи	18045	17626	17695
Запаси	69965	60907	45607
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	73601	65658	89777
Поточні фінансові інвестиції			
Векселі одержані			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом			
Грошові кошти	1	64	555
Інші оборотні активи	14051	9506	7654
Разом оборотні активи	157618	136135	143593
Разом активи	175663	153761	161288
Зареєстрований капітал	50000	50000	50000
Нерозподілений прибуток	18499	18524	25008
Разом власний капітал	68499	68524	75008
Довгострокові кредити банків	6500	6500	5300
Непоточні зобов'язання з оренди			
Інші непоточні фінансові зобов'язання			
Інші непоточні зобов'язання			
Всього довгострокові зобов'язання	6500	6500	5300
Короткострокові кредити банків			
Поточні зобов'язання з оренди			
Інші поточні фінансові зобов'язання			
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	75054	53653	45776
Зобов'язання за одержаними авансами	76	1332	
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	134	12	6
Поточні забезпечення			
Інші поточні зобов'язання	25400	23740	35198
Разом короткострокові зобов'язання	100664	78737	80980
Разом пасиви	175663	153761	161288

Анкета рівня задоволеності клієнтів

Шановний клієнту!

Ми прагнемо покращити якість наших послуг. Просимо Вас приділити кілька хвилин для заповнення цієї анкети. Ваші відповіді будуть використані виключно для аналізу та вдосконалення нашої роботи. Ваша особиста інформація залишиться конфіденційною.

1. Використовуйте шкалу від 1 до 5 (або 1 до 10) для оцінки різних аспектів:

- 1) Якість обслуговування
- 2) Швидкість обслуговування
- 3) Асортимент товарів/послуг
- 4) Цінова політика
- 5) Атмосфера закладу
- 6) Компетентність персоналу

2. Що Вам найбільше сподобалось? Що б Ви хотіли змінити?

3. Якщо Ви виявили незадоволеність, будь ласка, опишіть причини.

4. Які пропозиції Ви могли б нам надати для покращення наших послуг?

5. Чи порекомендували б Ви наш заклад своїм друзям або колегам?

а) так

б) ні

Дякуємо за участь в опитуванні! Ваша думка дуже важлива для нас.