

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Євген ДЖУМАРИК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2024

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Джумаріку Євгену Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи:** «Формування конкурентної привабливості підприємства сфери послуг»

Науковий керівник: Лебеденко Олесь Василівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 20__ р. № _____

1. **Термін подання здобувачем роботи** – _____ 20__ року.

3. **Вихідні дані до роботи:** фінансова та статистична річна звітність Товариства з обмеженою відповідальністю «ЮДІ ГРУП» за 2021-2023 роки, плани фінансового і економічного розвитку підприємства, звітність конкурентів підприємства на галузевому ринку, публікації за темою дослідження

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** 1. Теоретичні засади формування конкурентної привабливості підприємства. 2. Сучасний рівень конкурентної привабливості ТОВ «ЮДІ-ГРУП» на ринку сфери послуг. 3. Удосконалення конкурентної привабливості ТОВ «ЮДІ-ГРУП» на ринку послуг. Висновки і пропозиції.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

1. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
2. Динаміка показників результатів діяльності ТОВ «ЮДІ-ГРУП»
3. Схема управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП»
4. Критерії конкурентоспроможності ТОВ «ЮДІ-ГРУП» та його основних конкурентів
5. Послідовність процесів, які забезпечують ефективне управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП»
6. Прогнозовані показники ефективності діяльності ТОВ «ЮДІ-ГРУП»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22 листопада 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2023	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2023	
3.	Теоретичні засади формування конкурентної привабливості підприємства	грудень 2023-травень 2024	
4.	Сучасний рівень конкурентної привабливості ТОВ «ЮДІ-ГРУП» на ринку сфери послуг	травень-серпень 2024	
5.	Удосконалення конкурентної привабливості ТОВ «ЮДІ-ГРУП» на ринку послуг	вересень- жовтень 2024	
6.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2024	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2024	

Здобувач

(підпис)

Євген ДЖУМАРИК

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник

(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Формування конкурентної привабливості підприємства сфери послуг»

Кваліфікаційна робота містить: 86 с., 9 рис., 7 табл., 62 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної привабливості підприємства сфери послуг в умовах сучасного ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення конкурентної привабливості підприємства сфери послуг.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних та методичних підходів до формування конкурентної привабливості підприємства сфери послуг та обґрунтування практичних рекомендацій для її підвищення з урахуванням сучасних ринкових умов.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися такі методи: теоретичний аналіз і синтез; економіко-статистичний аналіз; порівняльний аналіз; методи експертних оцінок; методи моделювання; графічні методи подання інформації.

За результатами проведених досліджень запропоновано інтегрований механізм управління конкурентоспроможністю, що поєднує аналіз внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього конкурентного середовища. Розроблено проєкт цифровізації взаємодії з клієнтами через створення мобільного додатку та впровадження системи електронного документообігу. Це дозволяє: покращити клієнтський сервіс; автоматизувати внутрішні процеси; знизити операційні витрати та прискорити обробку замовлень. Запровадження GPS-трекінгу сприяє: покращенню управління автопарком; зменшенню непродуктивних витрат; підвищенню прозорості логістичних операцій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТНА ПРИВАБЛИВІСТЬ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, МОБІЛЬНИЙ ДОДАТОК, GPS-ТРЕКІНГ

KEYWORDS

COMPETITION, COMPETITIVE ATTRACTIVENESS, COMPETITIVENESS MANAGEMENT, COMPETITIVENESS MANAGEMENT MECHANISM, DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES, MOBILE APPLICATION, GPS TRACKING

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Визначення та характеристика категорії конкурентоспроможності підприємства	8
1.2. Характеристика факторів забезпечення конкурентної привабливості підприємства	13
1.3. Методологічні аспекти дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства	17
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ КОНКУРЕНТНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ТОВ «ЮДІ-ГРУП» НА РИНКУ СФЕРИ ПОСЛУГ	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЮДІ-ГРУП»	29
2.2. Організація управління конкурентоспроможністю підприємства	37
2.3. Оцінка рівня конкурентної привабливості ТОВ «ЮДІ-ГРУП»	44
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ТОВ «ЮДІ-ГРУП» НА РИНКУ ПОСЛУГ	55
3.1. Організаційно-економічні чинники забезпечення конкурентної привабливості підприємства	55
3.2. Впровадження автоматизації в бізнес-процеси ТОВ «ЮДІ-ГРУП»	66
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний розвиток підприємницької діяльності відзначається стрімким зростанням рівня конкуренції, що супроводжується інноваційними процесами й інтелектуалізацією економіки. Це, своєю чергою, ускладнює господарські взаємозв'язки, вдосконалює їх організаційні форми та вимагає застосування ефективних інструментів управління для підвищення результативності підприємств. Зазначені умови підвищують значущість конкурентної позиції підприємства, яка безпосередньо впливає на реалізацію його економічного потенціалу. За цих обставин особливої ваги набуває впровадження ефективних управлінських підходів для підтримання конкурентоспроможного розвитку. Це завдання має системний характер і включає стратегічне планування на коротко- та довгострокову перспективу, постійний моніторинг ринкової ситуації, аналіз кон'юнктурних показників, а також застосування методів бенчмаркінгу для вивчення конкурентних переваг ключових гравців ринку.

Сучасний розвиток економіки характеризується посиленням конкуренції у всіх секторах господарювання, особливо у сфері послуг, яка відіграє ключову роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку суспільства. Підприємства сфери послуг функціонують в умовах швидкої зміни споживчих уподобань, технологічного прогресу та глобалізації ринку, що вимагає від них постійного підвищення своєї конкурентної привабливості. Формування конкурентної привабливості є не лише важливим завданням для забезпечення стабільної діяльності підприємства, а й стратегічним фактором його успішного розвитку у довгостроковій перспективі.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Конкурентна привабливість є комплексним поняттям, що поєднує в собі якість послуг, репутацію підприємства, рівень обслуговування, цінову політику та інші чинники, які впливають на вибір споживачів. В умовах високої конкуренції

особливого значення набуває розробка ефективних методів аналізу та оцінки конкурентної привабливості, а також впровадження заходів для її підвищення.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних та методичних підходів до формування конкурентної привабливості підприємства сфери послуг та обґрунтування практичних рекомендацій для її підвищення з урахуванням сучасних ринкових умов.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- узагальнити теоретичні основи формування конкурентної привабливості підприємства у сфері послуг;
- визначити основні фактори та критерії забезпечення конкурентної привабливості підприємства;
- проаналізувати сучасний стан господарювання та проблеми конкурентної привабливості підприємств у сфері послуг на прикладі ТОВ «ЮДІ-ГРУП»;
- дослідити організацію управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП»;
- запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення конкурентної привабливості підприємства сфери послуг;
- Обґрунтувати практичну значимість впровадження запропонованих заходів для підприємств.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної привабливості підприємства сфери послуг в умовах сучасного ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення конкурентної привабливості підприємства сфери послуг.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися такі методи: теоретичний аналіз і синтез; економіко-статистичний аналіз; порівняльний аналіз; методи експертних оцінок; методи моделювання; графічні методи подання інформації.

Практична значимість дослідження полягає у розробці рекомендацій та методичних підходів, які можуть бути використані для підвищення конкурентної привабливості ТОВ «ЮДІ-ГРУП». Отримані результати дослідження можуть бути застосовані для оптимізації стратегії, вдосконалення якості надання послуг, підвищення рівня клієнтського обслуговування та покращення позицій підприємства на ринку.

Інформаційна база дослідження складається з наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчих і нормативно-правових актів, статистичних даних, аналітичних матеріалів, а також фінансової документації ТОВ «ЮДІ-ГРУП».

Наукова новизна даної кваліфікаційної роботи полягає у тому, що автором запропоновано інтегрований механізм управління конкурентоспроможністю, що поєднує аналіз внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього конкурентного середовища. Розроблено проєкт цифровізації взаємодії з клієнтами через створення мобільного додатку та впровадження системи електронного документообігу. Це дозволяє: покращити клієнтський сервіс; автоматизувати внутрішні процеси; знизити операційні витрати та прискорити обробку замовлень. Запровадження GPS-трекінгу сприяє: покращенню управління автопарком; зменшенню непродуктивних витрат; підвищенню прозорості логістичних операцій.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження оприлюднені на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р.).

Структура та обсяг роботи. Структура роботи побудована відповідно до логіки наукового дослідження. Кваліфікаційна магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 88 сторінок, які включають текстову частину, графічний та аналітичний матеріал. Робота містить 7 таблиць і 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 62 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення та характеристика категорії конкурентоспроможності підприємства

Ефективний розвиток національної економіки в умовах складного й нестабільного ринкового середовища вимагає переосмислення підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств і виділення ключових чинників, що впливають на їх конкурентну привабливість. Конкурентоспроможність залишається одним із основних термінів у сучасній економіці, але, попри велику кількість наукових досліджень, немає єдиного загальноприйнятого трактування цього поняття.

Для успішного розвитку бізнесу необхідно забезпечити пропозицію товарів або послуг, які будуть затребувані споживачами та приносять прибуток, достатній для покриття витрат. Однак це завдання ускладнюється конкуренцією з боку інших компаній, які пропонують аналогічні продукти чи послуги. У таких умовах важливим інструментом бізнес-планування стає конкурентний аналіз, що допомагає врахувати присутність конкурентів та їх можливий вплив на прийняття управлінських рішень.

Конкурентний аналіз є процесом дослідження рівня конкуренції на певному ринку з метою обґрунтування стратегічних і тактичних бізнес-рішень. Він передбачає складання переліку основних конкурентів та формування їхніх профілів, які містять інформацію про асортимент товарів і послуг, ринкові частки, особливості маркетингових стратегій, а також сильні та слабкі сторони конкурентів. Аналіз може включати детальне порівняння продукції або послуг конкретного підприємства з конкурентними пропозиціями на ринку [9, с. 81].

Значний рівень конкуренції, з одного боку, створює перешкоди для досягнення високої прибутковості, особливо для малих і середніх підприємств, а з іншого – відкриває перспективи для стратегічних можливостей. Великі компанії нерідко викупувають невеликі інноваційні підприємства для зміцнення власного асортименту товарів чи послуг. Власники малих бізнесів можуть розглядати продаж своїх компаній як вигідну перспективу, оскільки угоди з більшими конкурентами часто приносять значний прибуток.

Історичне походження терміну «конкуренція» залишається невідомим, але перші теоретичні концепції щодо її ролі та значення пов'язують із класичною політекономією. Основи теорії досконалої конкуренції були сформульовані у працях представників цієї школи. Адам Сміт у своїй відомій праці «Дослідження про природу та причини добробуту націй» описав модель ринку, вільну від зовнішнього контролю. На його думку, вільна конкуренція є рушієм економічного розвитку та процвітання суспільства, а «невидима рука ринку» змушує підприємців діяти в інтересах загального добробуту, оптимізуючи розвиток економіки.

Класичний підхід до конкуренції орієнтується переважно на макроекономічний рівень, тоді як неокласичний підхід акцентує увагу на мікрорівні. Важливим кроком у розвитку економічної теорії стала концепція абсолютних переваг Адама Сміта (1776 р.), яка пояснювала причини участі країн у міжнародній торгівлі. У сучасній науці значний внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності зробили Пол Кругман, який розробив «Теорію нової економічної географії», та Майкл Портер, автор «Теорії управління» [35, с. 14].

Йозеф Шумпетер у своїй теорії інновацій і підприємництва визначає конкурентну перевагу як здатність до створення нововведень та ефективного ведення підприємницької діяльності. Теорія ігор Джона фон Неймана та Оскара Моргенштерна розглядає ринкову конкуренцію як своєрідну гру, де загальна раціональність полягає у співпраці, тоді як для окремого гравця вигідно утримуватися від кооперації.

Конкурентоспроможність є складним і відносним поняттям, яке характеризується багатогранністю та може застосовуватися до різних рівнів: глобального, національного, регіонального, галузевого та мікрорівня окремих підприємств. Відповідно до Оксфордського словника, конкурентоспроможність означає здатність економіки задовольняти зростаючий попит і підтримувати експортні позиції. На рівні підприємств це визначається як здатність ефективно конкурувати з іншими компаніями на ринку.

Майкл Портер, один із ключових дослідників сучасної конкурентоспроможності, виділяє два основні рівні її прояву: макроекономічний, що включає загальну економічну політику держави, та мікроекономічний, де важливу роль відіграють концентрація фірм у галузі та підтримуючі інститути. Кузьмін О. трактує конкурентоспроможність підприємства як багатofакторну категорію, що включає сукупність переваг у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій тощо), які забезпечують стійке становище на ринку порівняно з конкурентами.

Європейські підходи до конкурентоспроможності, проаналізовані у стратегії «Європа 2020», акцентують увагу на трьох ключових аспектах: перехід до низьковуглецевої економіки, розвиток інклюзивного ринку праці та інвестиції в інновації для регіональної спеціалізації. Конкурентоспроможними вважаються компанії, які здатні забезпечувати прибутковість, утримувати значну частку ринку та задовольняти потреби споживачів завдяки оптимальному використанню ресурсів і технологій [47, с. 142].

Окремі дослідження наголошують на особливостях конкурентоспроможності малих і середніх підприємств (МСП). Автори зазначають, що МСП мають унікальну структуру, стиль управління та механізми співпраці із зовнішнім середовищем, тому методи аналізу, застосовувані до великих корпорацій, не можуть бути безпосередньо перенесені на малі підприємства. Таким чином, конкурентоспроможність МСП потребує індивідуальних підходів і стратегій для ефективного функціонування в умовах ринкової конкуренції.

Виділення методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, що базуються на теорії ефективної конкуренції, відбулося як формування окремого інструментарію в межах матричних моделей стратегічного планування. Основна ідея цього підходу полягає у визначенні здатності підприємства досягати належного рівня конкурентоспроможності завдяки застосуванню інноваційних рішень, новітніх технологій, раціональній організації виробничих процесів та ефективному збуту продукції.

В економічній літературі конкурентоспроможність підприємства інтерпретується через три основні підходи. Перший акцентує увагу на аналізі діяльності компанії як всередині, так і на зовнішньому ринку, але без прив'язки до конкретного продукту чи послуги. Другий підхід розглядає конкурентоспроможність виключно крізь призму товару або послуги, де підприємство оцінюється за спроможністю виробляти продукцію, яка відповідає ринковим вимогам. Третій підхід об'єднує обидва аспекти, враховуючи як товарну, так і виробничу діяльність підприємства. В результаті конкурентоспроможність можна визначити як відносну характеристику, що відображає різницю між ефективністю розвитку конкретного підприємства та його конкурентів, а також здатність задовольняти суспільну потребу у товарах чи послугах на ринку [56, с. 48].

Для розуміння економічних засад конкуренції ключовим є питання формування конкурентних переваг та створення ефективної стратегії для підприємства. Відповідь на це питання полягає у визначенні необхідних кроків, які дозволять компанії завоювати лідерські позиції на ринку, а також у з'ясуванні сутності конкурентоспроможності та шляхів її забезпечення (рис. 1.1).

Аналізуючи різноманітні підходи до пояснення конкурентоспроможності підприємств та національної економіки, можна дійти висновку, що здатність досягати конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринку значною мірою залежить від наявності ресурсів та ефективності їх використання. Конкурентоспроможність можна оцінити лише у межах певної групи підприємств,

що випускають аналогічну продукцію. Це поняття є відносним, адже компанія, визнана конкурентоспроможною на регіональному рівні, може не мати такого статусу на глобальному ринку.



Рис. 1.1. Окремі трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства» [49, с. 24]

Таким чином, аналіз економічної сутності конкурентоспроможності дозволяє зробити такі узагальнення:

1. На сьогодні відсутній єдиний підхід до економічного визначення та обґрунтування конкурентоспроможності на різних рівнях: підприємства, регіону та країни. Це створює розбіжності у трактуванні терміну в наукових дослідженнях.

2. Найчастіше конкурентоспроможність на мікрорівні визначається через оцінку наявних конкурентних переваг підприємства. Водночас існують відмінності у методах їх ідентифікації та визначенні пріоритетів, що впливає на точність аналізу.

3. Методи оцінки конкурентоспроможності малих та середніх підприємств (МСП) часто запозичуються з підходів, що застосовуються для великих корпорацій.

Це є неефективним, оскільки МСП відрізняються за структурою управління, формами взаємодії з середовищем, а також специфікою методів конкуренції.

4. Нерідко терміни «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність продукції» ототожнюють. Однак конкурентоспроможність товару є лише складовим елементом загальної конкурентоспроможності підприємства [12].

Конкуренція як явище є економічним суперництвом між кількома компаніями, що діють чи можуть діяти на одному ринку. Це суперництво обмежує можливості кожного учасника впливати на ринок самостійно, створює стимули для інноваційної діяльності та сприяє підвищенню добробуту суспільства.

1.2. Характеристика факторів забезпечення конкурентної привабливості підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є багатогранною характеристикою, яка відображає його здатність досягати переваг у розвитку порівняно з конкурентами та забезпечувати збільшення доходів для власників. Ця характеристика є динамічною, оскільки залежить від внутрішніх умов діяльності, зовнішніх факторів та загальних змін на ринку. Стабільна конкурентоспроможність забезпечується здатністю підприємства адаптуватися до мінливих ринкових умов, утримувати провідні позиції та забезпечувати стійкий розвиток протягом тривалого часу.

Ключовим чинником конкурентоспроможного розвитку компанії є ефективна адаптація до непередбачуваних змін у середовищі та застосування гнучких управлінських рішень. У цьому контексті важливим є розуміння основних факторів впливу, які можна розділити на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні).

Ендогенні фактори охоплюють внутрішні процеси та ресурси підприємства, що перебувають під контролем керівництва:

1. Техніко-технологічні фактори визначають ефективність виробничих процесів та здатність використовувати сучасні технології для мінімізації витрат часу та ресурсів. Підприємства мають забезпечувати постійне оновлення технологічної бази та вдосконалювати її за допомогою ініціатив як технічного персоналу, так і керівників середньої ланки. Особливо актуальною є підтримка високої якості продукції, що ускладнюється через моральний та фізичний знос обладнання і недосконалий виробничий менеджмент.

2. Кадрові фактори охоплюють забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом для виконання виробничих завдань та створення креативного середовища. Успіх залежить від поєднання справедливих матеріальних та нематеріальних стимулів, що сприяють професійному розвитку та підвищенню ефективності праці.

3. Інформаційні фактори включають формування аналітичної бази для прийняття управлінських рішень на основі цифрових даних. Важливим є забезпечення захисту інформаційних систем від несанкціонованих втручань та розвиток цифрових технологій для отримання конкурентних переваг.

4. Інтелектуальні фактори фокусуються на інноваційних підходах до управління всіма функціональними напрямками підприємства. Це передбачає інтенсивну оптимізацію процесів на основі раціональності, інноваційності та сталості.

5. Фактори стратегічного управління стосуються планування довгострокових стратегічних цілей підприємства із застосуванням сценарного підходу. Такий підхід дозволяє розробити варіативні стратегії, що враховують різні можливі зміни ринкової кон'юнктури [33, с. 47].

Особливу увагу слід приділити підтримці фінансової стабільності підприємства, оскільки вона є основою для ефективного поточного функціонування та досягнення стратегічних цілей у майбутньому.

Екзогенні чинники, що визначають конкурентоспроможний розвиток підприємства, належать до зовнішнього середовища і не піддаються прямому управлінню компанією. Вони охоплюють процеси та обставини, які формуються поза межами діяльності підприємства та впливають на його здатність до розвитку.

1. Науково-технічні чинники включають розвиток наукових досліджень, технологій та їх комерційне застосування. Постійне вдосконалення технологічної бази та впровадження інновацій забезпечують підприємству можливості для підвищення ефективності виробничих і управлінських процесів. Моніторинг науково-технічного прогресу допомагає вчасно реагувати на зміни та впроваджувати новітні рішення.

2. Ринкові чинники охоплюють трансформацію споживчих потреб, цінові тенденції, макроекономічну динаміку та загальні ринкові тренди. Ці процеси впливають на формування стратегічних пріоритетів підприємства, вибір інструментів управління конкурентоспроможністю та визначають перспективи вдосконалення діяльності.

3. Інституційно-правові чинники охоплюють законодавче середовище, що регулює діяльність підприємства. Це стосується загальних правових норм для різних форм бізнесу та специфічних вимог у межах окремих галузей. Дотримання правових стандартів є основою для стабільної роботи компанії.

4. Фактори воєнного середовища є актуальними в умовах збройного конфлікту. Вони впливають на функціонування бізнесу з точки зору:

- Забезпечення безпеки співробітників та активів, включно з організацією переміщення виробничих потужностей.

- Економічних викликів: інфляція, труднощі з логістикою та обмеження доступу до певних територій, що негативно впливають на стабільність роботи підприємства. За даними аналітиків, втрати України від війни у 2023 році досягли 543-600 млрд доларів, а підприємства зазнали збитків на понад 2,9 млрд доларів.

5. Соціокультурні чинники включають культурно-етичні аспекти, що впливають на розвиток бізнесу. Це стосується особливостей масової культури, комунікаційних звичок споживачів, а також вікових та етнічних характеристик цільової аудиторії. Ефективне врахування цих чинників дозволяє оптимізувати маркетингові стратегії та посилити соціальну відповідальність компанії.

Таким чином, екзогенні фактори є важливими елементами зовнішнього середовища, які суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства. Їх системний аналіз допомагає адаптувати стратегії управління до умов сучасного ринку, підвищуючи стійкість та ефективність бізнесу.

Конкурентоспроможність підприємства є багатогранною та динамічною характеристикою, що формується під впливом різноманітних чинників. Важливим етапом для її підвищення є точне визначення цих чинників та подальша адаптація управлінських процесів для досягнення максимальної ефективності [50, с. 350].

З огляду на це, пропонується сформувані ключові напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства:

- Фокусування на ринковому розвитку, що передбачає уточнення споживчих сегментів, розширення товарного асортименту та оптимізацію логістичної мережі постачання й збуту.

- Оптимізація витрат за допомогою поглибленого аналізу витратної структури та заохочення ініціатив працівників щодо впровадження невеликих, але ефективних покращень у діяльності.

- Впровадження динамічного ціноутворення, яке дозволить зберігати рентабельність навіть за умов зниження платоспроможності клієнтів.

- Систематизація діяльності відповідно до стандартів соціальної відповідальності та впровадження нефінансових форм звітності, що підвищують довіру клієнтів та партнерів.

- Збалансоване управління якістю та вартістю продукції, що дозволяє отримати стабільні переваги без негативного впливу на зовнішнє середовище.

- Розвиток інтелектуальних підходів до управління, спрямованих на оптимізацію ключових функціональних сфер діяльності підприємства.

- Стимулювання соціальної відповідальності, що охоплює як внутрішні управлінські процеси, так і комунікації з громадськістю, особливо з урахуванням специфічних умов воєнного періоду.

У підсумку, забезпечення конкурентоспроможності підприємства вимагає системного підходу, що включає оптимізацію витрат, організаційних і технологічних процесів, запровадження інноваційних методів управління, оновлення матеріально-технічної бази та постійний моніторинг змін у зовнішньому середовищі. Лише комплексне врахування цих чинників дозволить підприємству адаптуватися до викликів ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

1.3. Методологічні аспекти дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства

Існує широкий спектр методів для аналізу конкурентоспроможності підприємства та визначення його позиції на ринку. До них належать: Модель Бостонської консультативної групи, модель М. Портера, метод GAP-аналізу («Метод McKinsey»), метод LOTS, методика профілю об'єкта, ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз), PEST-аналіз, експертні оцінки, а також фінансово-економічні методи. Кожен із цих підходів має певні переваги та недоліки, які впливають на можливість їх використання у діяльності вітчизняних підприємств [30, с. 248].

До основних проблем застосування методів для оцінки конкурентної позиції компаній можна віднести:

- складність у визначенні частки підприємств на ринку;
- обмежений доступ до необхідних даних для проведення аналізу;
- потреба у висококваліфікованих спеціалістах з відповідною підготовкою для реалізації досліджень.

Найбільш об'єктивну та повну інформацію про конкурентні переваги підприємства можна отримати завдяки поєднанню кількох методик оцінки.

Методи аналізу конкурентної позиції можна розділити за основними підходами:

- Менеджмент-орієнтовані методи, що фокусуються на ефективності управлінських рішень та дозволяють ідентифікувати роль адміністративних факторів у досягненні конкурентних переваг.

- Фінансові та економічні методи, які надають можливість оцінити загальну діяльність підприємства на ринку з позиції фінансової ефективності та економічного стану.

Кожен метод передбачає використання конкретних факторів та змінних для аналізу, а також базується на різній методології дослідження. Найчастіше використовуються матриці, порівняльні таблиці та експертні оцінки. Деякі методи надають досліднику можливість самостійно обирати змінні, що дозволяє враховувати індивідуальні галузеві, технічні або інші специфічні особливості підприємства.

У кожного підходу є свої сильні та слабкі сторони, тому вибір методу аналізу залежить від цілей дослідження, особливостей ринку та доступності даних. Досліднику необхідно ретельно оцінити потенційні переваги кожного методу для того, щоб забезпечити найбільш точний та обґрунтований аналіз конкурентних позицій підприємства.

Показники для оцінки конкурентоспроможності підприємства можуть значно варіюватися залежно від методології, що застосовується. У сучасній науковій думці існує шість основних підходів до визначення конкурентоспроможності:

1. Переваги перед конкурентами – перший підхід оцінює підприємство на основі його здатності досягати переваг над іншими учасниками ринку.

2. Теорія рівноваги А. Маршалла – другий підхід базується на досягненні виробником стану рівноваги, за якого він максимізує прибуток і забезпечує найвищий рівень продажів, не маючи підстав змінювати свою діяльність.

3. Полігональні профілі якості продукції – третій підхід використовує метод створення полігональних профілів, що дозволяє оцінити різні характеристики якості продукції та компетентності підприємства.

4. Матрична методологія – четвертий підхід передбачає побудову матриць для оцінки конкурентоспроможності та відбір стратегічних напрямків розвитку підприємства.

5. Структурний підхід – п'ятий підхід оцінює позиції підприємства за такими критеріями, як ступінь монополізації ринку та бар'єри для входження нових компаній у галузь.

6. Функціональний підхід – шостий підхід визначає конкурентоспроможність через співвідношення вартості та ціни продукції, ефективність використання потужностей, обсяги виробництва, управління фінансами та здатність отримувати прибуток [14, с. 152].

Практичне застосування функціонального підходу демонструє американська консалтингова компанія «Dan & Bradstreet», яка запропонувала три основні групи показників для оцінки конкурентоспроможності:

1. Показники виробничо-торговельної діяльності:

- Коефіцієнт чистого прибутку до чистої вартості матеріальних активів.
- Відношення чистого прибутку до обсягу чистих продажів.
- Співвідношення чистого прибутку до чистого робочого капіталу.

2. Показники інтенсивності використання основних та оборотних коштів:

- Співвідношення чистого продажу до чистого робочого капіталу.
- Коефіцієнт чистого продажу до чистої вартості матеріальних активів.
- Відношення основного капіталу до вартості матеріальних активів.
- Коефіцієнт чистого продажу до вартості запасів.

- Співвідношення запасів до чистого робочого капіталу.

3. Показники фінансової діяльності:

- Коефіцієнт заборгованості до вартості матеріальних активів.

- Відношення поточних зобов'язань до товарно-матеріальних цінностей.

- Коефіцієнт виробітку капіталу до обсягу поточних боргів.

- Співвідношення довгострокових зобов'язань до чистого оборотного капіталу.

Таким чином, кожен із підходів та методів оцінки має свої особливості та переваги, що дозволяє обрати найбільш ефективний варіант залежно від цілей аналізу та доступної інформації. Комплексне використання кількох методів забезпечує більш точну оцінку конкурентних позицій підприємства на ринку, дозволяючи визначити ключові фактори його успішної діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним завданням, оскільки вона передбачає визначення рівня переваг над іншими компаніями. Для коректного вимірювання рівня конкурентної переваги необхідно порівняти показники діяльності підприємства з провідною компанією у тій самій сфері та на аналогічній фазі життєвого циклу. Перевага може бути оцінена шляхом зіставлення рівня рентабельності виробництва з показниками конкурентів на прогнозований період часу. Таким чином, конкурентна перевага відображає специфічні характеристики продукту чи послуги, які забезпечують підприємству помітну перевагу на ринку порівняно з іншими учасниками. Вона є показником ефективного використання всіх доступних ресурсів компанії (рис. 1.2).

Конкурентоспроможність підприємства проявляється у перевагах над конкурентами в економічному, технічному та організаційному аспектах. Ці переваги можуть бути кількісно виміряні за допомогою ключових показників: додатковий прибуток, рівень рентабельності, частка ринку чи обсяг продажів. Варто підкреслити, що конкурентні переваги відрізняються від потенційних можливостей фірми, оскільки вони є вже зафіксованими результатами фактичних досягнень, а не прогнозованими можливостями [24, с. 95].

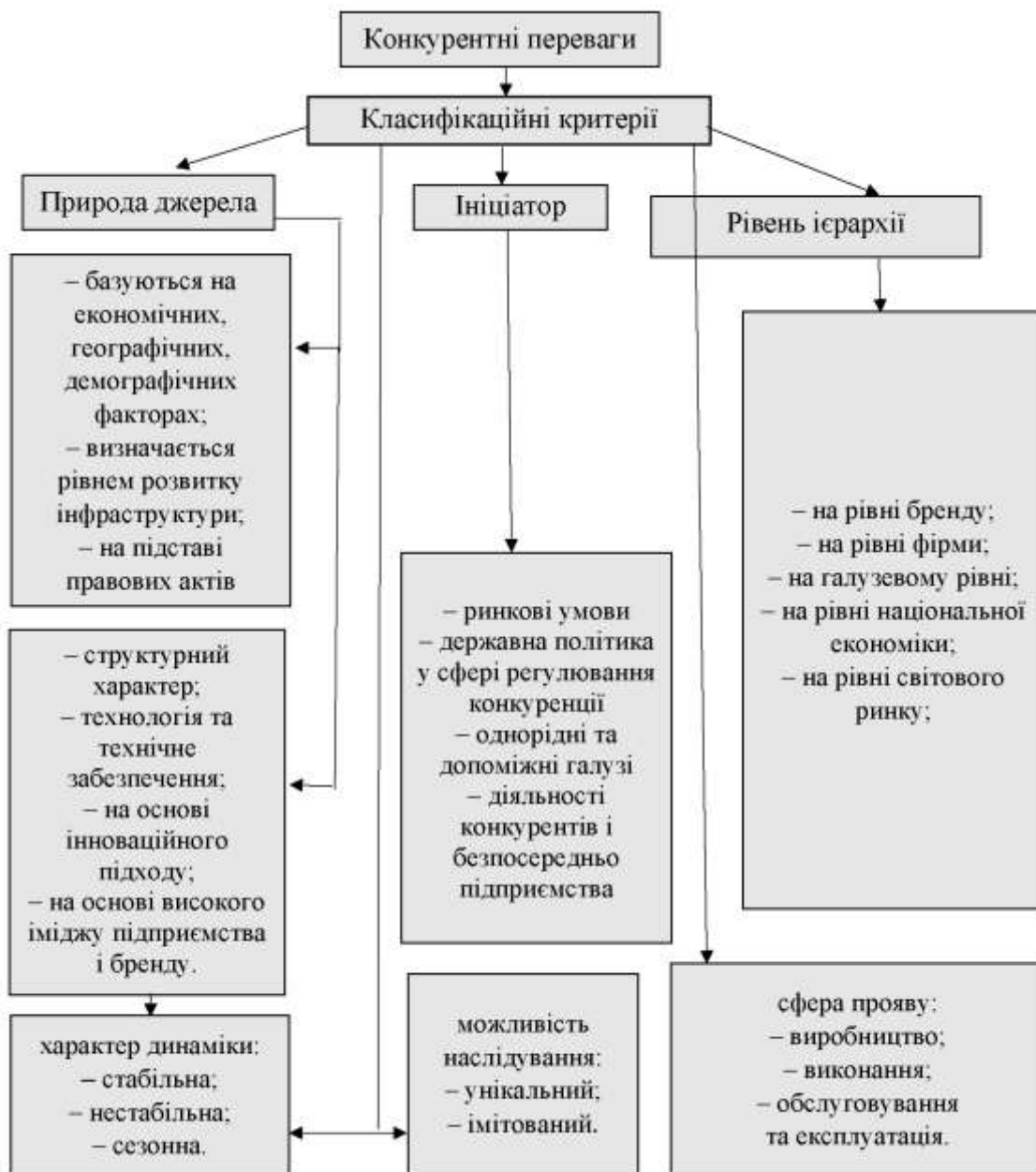


Рис. 1.2. Класифікація конкурентних переваг

У бізнес-практиці конкурентні переваги виступають як головна мета та результат господарської діяльності підприємства. Вони формуються завдяки кільком ключовим факторам: зниженню собівартості виробництва, високій якості продукції, ефективній ринковій сегментації, активному впровадженню інновацій та швидкій реакції на зміну потреб споживачів. Додаткові чинники, що забезпечують конкурентні переваги, включають підвищену продуктивність виробництва, професіоналізм персоналу, технічний та управлінський досвід, а також стратегічне

мислення управлінців на всіх рівнях управлінської ієрархії. Сукупність цих характеристик позитивно впливає на зростання економічних результатів компанії.

Важливо зазначити, що конкурентна перевага може бути виміряна лише шляхом порівняльного аналізу основних параметрів, що впливають на ефективність реалізації товарів і послуг. Це дозволяє визначити ключові напрямки, на яких слід зосередитися для раціонального управління конкурентоспроможністю та пошуку додаткових ресурсів для її зміцнення.

Таким чином, ефективне управління конкурентними перевагами передбачає фокусування на основних складових, які мають найбільший вплив на досягнення стійкого лідерства на ринку. Це дозволяє підприємству стратегічно підходити до виявлення джерел формування переваг та забезпечувати їх підтримку у довгостроковій перспективі.

Класифікація конкурентних переваг підприємства тісно пов'язана з характером джерел, які їх забезпечують. Більшість дослідників підкреслюють, що досягнення та підтримка конкурентних переваг залежать від природи цих джерел. За визначенням Ф. Котлера, джерело конкурентних переваг – це унікальна риса підприємства, яка його вирізняє. М. Портер акцентує увагу на тому, що конкурентна перевага виникає завдяки ефективному виконанню діяльності та постійному її вдосконаленню. Для успішного поєднання конкурентних факторів необхідна чітка стратегія, яка не лише створює перевагу, але й забезпечує її довгострокову стійкість.

На думку М. Портера, стійка конкурентна перевага ґрунтується на кількох ключових аспектах: унікальному конкурентному положенні компанії, ретельно структурованій системі діяльності, особливому підході до конкурентів (компроміси, співпраця) та виявленні ключових факторів успіху. Переваги формуються завдяки значним відмінностям у ресурсах або діяльності: це можуть бути матеріальні активи, ефективна логістика, кваліфікований персонал, накопичений досвід, компетенції та навички, що дозволяють підприємству краще задовольняти потреби клієнтів у

порівнянні з конкурентами. Будь-який елемент, який підтримує або посилює ці відмінності, може стати джерелом конкурентних переваг.

Аналізуючи наукові підходи до визначення джерел конкурентних переваг, можна дійти висновку, що основними джерелами їх формування є:

- висококваліфікований персонал;
- оптимальні умови для виробництва;
- створення інноваційних продуктів або технологій;
- значне зниження собівартості продукції;
- підвищена якість товарів;
- унікальність та різноманітність асортименту, що відповідає запитам споживачів;
- можливість регулювати ціни на ринку;
- високий рівень соціальної відповідальності підприємства.

Деякі дослідники наголошують на необхідності розмежування факторів і джерел конкурентних переваг. Фактор є рушійною силою процесу, що визначає його специфіку чи особливості, а джерело – це основа, яка створює перевагу. Іншими словами, фактори формують результат – конкурентну перевагу, тоді як джерелом виступає початкова ідея чи план. Реалізація цих ідей через використання зовнішніх та внутрішніх факторів допомагає підприємству здобути перевагу над конкурентами та закріпити стійкі ринкові позиції [53, с. 218].

Фактори конкурентоспроможності допомагають виявити сильні та слабкі сторони компанії в порівнянні з іншими учасниками ринку. Важливо визначити, наскільки кожен із факторів впливає на кінцевий результат, оскільки саме від цього залежить успішне формування та підтримка конкурентної переваги.

Подолання кризового стану економіки України вимагає стимулювання розвитку конкурентних відносин та формування конкурентоспроможної економічної системи як єдиного організму. Проте не всі українські підприємства здатні ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Брак досвіду та навичок у

застосуванні комплексного маркетингового підходу призводить до того, що навіть наявність конкурентоспроможного товару не гарантує підприємствам можливості повною мірою використати свою перевагу.

Проблеми, що стосуються розвитку та діяльності вітчизняних компаній, значно загострилися через перенасиченість ринків та посилення конкуренції серед їх учасників. В таких умовах оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства набуває особливої важливості та підкреслює необхідність пошуку ефективних шляхів для створення і підтримки конкурентних переваг.

Існуючі методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та його позиції на ринку, такі як модель Бостонської консалтингової групи, модель М. Портера, метод GAP-аналізу, метод «МакКінсі», LOTS-метод, аналіз профілю об'єкта, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, експертна оцінка та фінансово-економічні методи, мають свої специфічні переваги й недоліки. Ці особливості впливають на можливість і доцільність їх застосування для вітчизняних підприємств (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

У наукових дослідженнях представлені індексні, матричні, графічні та аналітичні методи, які дозволяють узагальнити результати оцінки конкурентоспроможності підприємства. Індексні методи набули широкого застосування завдяки їх структурованому підходу. Процес реалізації індексного методу передбачає кілька етапів: визначення бази для порівняння з аналогічними підприємствами; ідентифікація ключових чинників, що впливають на конкурентоспроможність; присвоєння коефіцієнтів значущості кожному чиннику; проведення оцінки підприємства за обраними факторами та обчислення загального індексу конкурентоспроможності.

Матричні методи мають низку суттєвих переваг. Зокрема, вони забезпечують достовірні результати на основі об'єктивних даних про обсяги реалізації продукції. Визначення ринкової частки підприємства та темпів її зростання є відносно простим завданням у межах цих методів. Крім того, матричний підхід дозволяє чітко дослідити взаємозв'язок між різними напрямками діяльності компанії та стадіями їх розвитку, що значно спрощує стратегічне планування та ухвалення управлінських рішень.

Недоліки матричних методів аналізу конкурентоспроможності підприємств полягають у кількох ключових аспектах. По-перше, ці методи обмежуються оцінкою за окремими параметрами, що не завжди відображає повну картину стану конкурентоспроможності. По-друге, визначення рівня конкурентоспроможності виключно за ринковою часткою може бути необ'єктивним. По-третє, відсутність глибокого аналізу всіх важливих факторів ускладнює ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Додатковою проблемою є суб'єктивність матричних методів, оскільки вони обмежуються рамками конкретної галузі й не завжди враховують динамічні зміни ринкового середовища.

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності забезпечують наочність завдяки використанню діаграм, графіків і схем. Серед переваг цих методів можна

виділити простоту розрахунку показників, які формують основу графічних моделей, а також можливість наочно порівнювати ефективність діяльності різних підприємств для визначення їхніх сильних і слабких сторін. Однак значними недоліками є відсутність можливостей для прогнозування показників і складність розрахунків у разі великої кількості вхідних даних, що може знижувати точність отриманих результатів.

Аналіз існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства показує, що кожен із них має свої переваги та обмеження. Деякі методи акцентують увагу на кількісних показниках, які є важливими для оцінки рівня конкурентоспроможності. Однак орієнтація лише на кількісні показники не завжди є достатньою, оскільки різні фактори можуть відігравати вирішальну роль на різних ринках. Те, що є конкурентною перевагою на одному ринку, може не мати такого ж значення на іншому.

Для отримання максимально повної інформації про конкурентні переваги підприємства доцільно використовувати комбінацію декількох методів оцінки. Показники, що застосовуються для аналізу конкурентоспроможності, можуть змінюватися залежно від методологічного підходу та особливостей ринку. У сучасній економічній науці існує шість основних підходів до визначення конкурентоспроможності, кожен із яких враховує різні аспекти діяльності підприємства. Щоб ефективно підвищити рівень конкурентоспроможності, необхідно всебічно оцінити можливості підприємства, ідентифікувати його сильні сторони та визначити джерела потенційних конкурентних переваг.

Висновки до розділу 1

1. Конкурентоспроможність є багатовимірною та динамічною категорією, що визначає здатність підприємства досягати стійких переваг над конкурентами в умовах нестабільного ринкового середовища. Це поняття не має єдиного

загально визнаного трактування, що зумовлено різними підходами до його оцінки на макро- та мікрорівнях. Зокрема, конкурентоспроможність підприємства залежить від ефективності використання його ресурсів, рівня адаптації до змін та здатності задовольняти потреби ринку.

2. У науковій літературі виділяють кілька підходів до розуміння конкурентоспроможності: Фокус на конкурентних перевагах: орієнтація на здатність компанії досягати відмінностей від конкурентів. Теорія рівноваги А. Маршалла: оптимізація прибутку та обсягів продажів у стабільних умовах. Полігональні профілі якості: оцінка за різними характеристиками продукції. Матричні методи: стратегічний аналіз позиції підприємства на ринку. Структурний підхід: вивчення ринкової структури та бар'єрів для входження конкурентів. Функціональний підхід: співвідношення витрат, ціни, продуктивності та ефективності управління.

3. Конкурентоспроможність формується під впливом внутрішніх (ендогенних) та зовнішніх (екзогенних) факторів: Ендогенні фактори: техніко-технологічні умови, кадровий потенціал, інформаційні ресурси, стратегічне управління та інтелектуальні інновації. Екзогенні фактори: науково-технічний прогрес, ринкові та інституційно-правові умови, соціокультурне середовище та вплив воєнного часу.

4. Серед основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства виділяють: матричні (наприклад, модель Бостонської консультативної групи, метод МакКінзі), графічні, індексні, аналітичні та експертні підходи. Кожен метод має свої переваги й обмеження. Використання кількох методів одночасно дозволяє отримати найбільш повну та об'єктивну інформацію про конкурентні позиції підприємства.

5. Конкурентні переваги підприємства є результатом ефективного використання ресурсів та управлінських рішень, що забезпечують зниження собівартості, підвищення якості продукції, інноваційність та швидку адаптацію до ринкових потреб. Важливо відрізнити фактори, що спричиняють конкурентні переваги, від їхніх джерел, які є основою для формування стійких ринкових позицій.

Підсумовуючи, теоретичний аналіз конкурентоспроможності підприємства дозволяє виділити ключові аспекти її формування та оцінки. Сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю вимагає врахування як внутрішніх ресурсів підприємства, так і зовнішнього середовища, а також використання різних методів для точного визначення його позиції на ринку. Це забезпечить можливість розробки ефективних стратегій для підвищення конкурентної привабливості підприємства та досягнення стійкого економічного розвитку.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ КОНКУРЕНТНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ТОВ «ЮДІ-ГРУП» НА РИНКУ СФЕРИ ПОСЛУГ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЮДІ-ГРУП»

ТОВ «ЮДІ-ГРУП» - сучасне підприємство, розташоване у м. Дніпро Дніпропетровській області, яке спеціалізується на наданні послуг у сфері вантажних перевезень та ремонту вантажних автомобілів. Компанія забезпечує високу якість обслуговування, ефективну організацію логістики та професійний технічний сервіс, задовольняючи потреби клієнтів у транспортних і ремонтних послугах.

Основні напрями діяльності:

1. Вантажні перевезення: організація перевезень різноманітних вантажів по Україні та за її межами; здійснення доставки «під ключ» із дотриманням термінів і забезпеченням цілісності вантажу; використання сучасного автопарку, який включає вантажні автомобілі різної вантажопідйомності та призначення; гнучкі логістичні рішення для оптимізації транспортних витрат клієнтів.

2. Ремонт вантажних автомобілів: надання послуг технічного обслуговування та ремонту вантажного автотранспорту; діагностика та ремонт основних вузлів і агрегатів (двигуни, трансмісії, ходові системи); швидка заміна витратних матеріалів і проведення планового технічного обслуговування; впровадження сучасних стандартів ремонту із застосуванням якісних комплектуючих і технологій.

Підприємство оснащено сучасним обладнанням для діагностики й ремонту вантажівок. Власний автопарк забезпечує швидкість і гнучкість виконання логістичних замовлень.

В табл. 2.1 наведені основні показники рівня забезпеченості та ефективності застосування основних та поточних активів підприємства у операційній діяльності ТОВ «ЮДІ-ГРУП».

Таблиця 2.1

Показники використання основних та поточних активів підприємства у операційній діяльності ТОВ «ЮДІ-ГРУП»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Вартість основних засобів середня за рік, тис. грн.	1047	1178	1342	295	28,18
Вартість оборотних засобів середня за рік, тис. грн.	1966	1557	2005	40	2,01
Фондоозброєність 1 робітника, тис. грн/особу	95,2	130,9	167,8	72,6	76,24
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	5,041	5,663	6,144	1,1	21,88
Фондоємність 1 грн валового доходу, грн./грн.	0,198	0,177	0,163	-0,036	-17,95
Оборотність поточних активів, коеф.	2,69	4,29	4,11	1,427	53,14
Час1 обороту оборотних засобів, днів	136	85	89	-47,2	-34,70
Навантаження оборотних засобів на 1 грн основних засобів, грн./грн.	1,877	1,321	1,494	-0,4	-20,41
Норма прибутку активів підприємства, %	30,27	20,11	2,03	-28,2 в.п.	x

Аналіз показників діяльності підприємства за 2021–2023 роки дозволяє оцінити динаміку його ресурсної бази, ефективності використання основних і оборотних засобів, а також результативності їх використання.

Середня вартість основних засобів зросла з 1047 тис. грн у 2021 році до 1342 тис. грн у 2023 році, що у відносному виразі становить 28,18%. Зростання основних засобів свідчить про оновлення або придбання додаткового обладнання, що пов'язано із розширенням виробничої бази або впровадженням нових технологій. Фондоозброєність зросла з 95,2 тис. грн/особу у 2021 році до 167,8 тис. грн/особу у 2023 році. (+72,6 тис. грн/особу або+76,24%). Значне підвищення фондоозброєності свідчить про покращення технічної забезпеченості працівників, що може позитивно вплинути на продуктивність праці та якість продукції.

Фондовіддача збільшилася на 1,1 грн/грн., що складає21,88%. Зростання фондовіддачі свідчить про більш ефективне використання основних засобів, що може бути результатом модернізації виробництва або оптимізації виробничих

процесів. Відповідно, фондомісткість знизилася на 17,95%, що свідчить про те що підприємство стало використовувати основні засоби ефективніше, витрачаючи менше ресурсів на одиницю валового доходу.

У 2021 році середня вартість оборотних засобів становила 1966 тис. грн, знизилася до 1557 тис. грн у 2022 році, але зросла до 2005 тис. грн у 2023 році. Загальний приріст вартості поточних активів становив 40 тис. грн., або 2,01%. Незначне зростання вартості оборотних засобів за період свідчить про стабільну політику підприємства щодо підтримання оборотного капіталу. Однак тимчасове зниження у 2022 році може бути наслідком складних економічних умов через війну в Україні.

Оборотність поточних активів зросла з 2,69 у 2021 році до 4,11 у 2023 році – на 53,14%. Відповідно тривалість обороту оборотних засобів скоротилася з 136 днів у 2021 році до 89 днів у 2023 році. Зменшення часу обороту свідчить про більш оперативне використання ресурсів, що дозволяє швидше генерувати доходи. Поліпшення оборотності активів свідчить про прискорення використання оборотних засобів, що позитивно впливає на фінансовий цикл підприємства.

Зниження показника навантаження оборотних засобів на 1 грн основних засобів свідчить про зменшення потреби в оборотних засобах на одиницю основних засобів, що може бути наслідком оптимізації використання ресурсів.

Різде падіння норми прибутку активів на 28,2 відсоткові пункти свідчить про суттєве зниження рентабельності підприємства, що може бути пов'язано із зростанням витрат або несприятливими ринковими умовами.

Дані аналізу показують, що підприємство досягло значного прогресу в ефективності використання основних і оборотних засобів (зростання фондоозброєності, фондівіддачі та оборотності активів). Однак суттєве падіння норми прибутку активів свідчить про необхідність перегляду стратегій щодо управління витратами та забезпечення прибутковості. Це може вимагати додаткових заходів для підвищення рентабельності та стабілізації фінансових результатів.

Кадровий потенціал ТОВ «ЮДІ-ГРУП» характеризується наступними ознаками. На підприємстві працюють висококваліфіковані фахівці з багаторічним досвідом у сфері вантажних перевезень і ремонту автотранспорту. Систематично проводиться навчання персоналу для впровадження нових технологій і підвищення рівня послуг. В табл. 2.2 наведено показники використання трудових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.2

Показники використання трудових ресурсів ТОВ «ЮДІ-ГРУП»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Чисельність працівників підприємства, осіб.	11	9	8	-3	-27,27
Загальні витрати робочого часу, люд.-год.	17556	12117,6	13404,8	-4151,2	-23,65
Загальний фонд заробітної плати всього, тис. грн.	1660,6	1589,0	1836	175,4	10,57
Отримано валового доходу в розрахунку на:					
1 середньорічного працівника, тис. грн.	479,8	741,2	1030,6	550,8	114,79
1 відпрацьовану люд.-год., грн.	300,6	550,5	615,1	314,4	104,59
Отримано прибутку в розрахунку на:					
працівника підприємства, тис. грн.	41,5	30,6	4,3	-37,2	-89,75
1 відпрацьовану люд.-год., грн.	26,0	22,7	2,5	-23,4	-90,23
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	12580,0	14713,0	19125,0	6545,0	52,03
Середньогодинна оплата праці, грн/люд.-год.	94,6	131,1	137,0	42,4	44,80

Аналіз даних за 2021–2023 роки демонструє зміни в чисельності працівників, використанні робочого часу, фонді оплати праці, а також ефективності праці.

Чисельність працівників знизилася з 11 осіб у 2021 році до 8 осіб у 2023 році, що у відносному виразі становить 27,27%. Скорочення чисельності працівників є наслідком оптимізації штату. Зменшення кількості працівників створює додаткове навантаження на решту персоналу. Загальні витрати робочого часу скоротилися з 17556 люд.-год. у 2021 році до 13404,8 люд.-год. у 2023 році. Скорочення витрат

робочого часу корелює зі зменшенням чисельності працівників. Це свідчить про те, що підприємство впровадило ефективніші способи організації праці.

Загальний фонд заробітної плати зріс з 1660,6 тис. грн у 2021 році до 1836 тис. грн у 2023 році. Зростання фонду заробітної плати на 10,57 % на тлі скорочення чисельності працівників свідчить про підвищення середньої заробітної плати, що може бути зумовлено інфляцією, мотиваційною політикою чи підвищенням кваліфікації працівників.

Валовий дохід у розрахунку на одного працівника зріс на 550,8 тис. грн., або на 114,79%, що свідчить про підвищення продуктивності праці, зумовлене результатом інтенсивнішого використання наявних ресурсів та автоматизації робочих процесів. Валовий дохід у розрахунку на 1 відпрацьовану люд.-год збільшився з 300,6 грн у 2021 році до 615,1 грн у 2023 році, що демонструє значне підвищення ефективності використання робочого часу.

Прибуток у розрахунку на одного працівника зменшився на 37,2 тис. грн., або на 89,75%. Різке зниження прибутку на одного працівника свідчить про зниження рентабельності підприємства, незважаючи на підвищення продуктивності праці. Тобто, демонструє погіршення фінансових результатів підприємства.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника збільшилася на 52,03%. Підвищення середньомісячної зарплати на тлі скорочення чисельності працівників і робочого часу є наслідком політики утримання ключового персоналу. Дана динаміка є позитивним фактором, що може сприяти мотивації персоналу.

Дані свідчать про зростання продуктивності праці, валового доходу на одного працівника та підвищення рівня заробітної плати. Проте різке зниження прибутку як на одного працівника, так і на 1 відпрацьовану годину, вказує на необхідність перегляду витрат і фінансової стратегії підприємства. Скорочення чисельності працівників та робочого часу може створювати додаткові ризики для операційної діяльності. Рекомендовано приділити увагу оптимізації витрат, покращенню рентабельності та залученню інвестицій у розвиток підприємства.

В табл. 2.3 наведено результативні показники діяльності ТОВ «ЮДІ-ГРУП».

Таблиця 2.3

Динаміка показників результатів діяльності ТОВ «ЮДІ-ГРУП»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 від 2021	
				абсолютне	відносне, %
Чистий дохід, тис. грн.	5278	6671	8245	2967	56,21
Поточні витрати виробництва, тис. грн.:	4822	6396	8211	3389	70,28
у т.ч. собівартість продукції	4518	6138	7832	3314	73,35
витрати на збут	124	98	185	61	49,19
адміністративні витрати	68	85	107	39	57,35
інші операційні витрати	112	75	87	-25	-22,32
Чистий прибуток, тис. грн.	456	275	34	-422	-92,54
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	11	9	8	-3	-27,27
Фонд оплати праці, тис. грн.	1661	1589	1836	175,44	10,57
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	479,82	741,22	1030,63	550,81	114,79
Середньорічна оплата праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	150,96	176,56	229,50	78,54	52,03
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1047	1178	1342	295	28,18
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	95,2	130,9	167,8	72,6	76,24
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	5,04	5,66	6,14	1,10	21,88
Рентабельність активів, %	30,27	20,11	2,03	-28,24 в.п.	x
Рентабельність діяльності, %	9,46	4,30	0,41	-9,04 в.п.	x

Аналіз динаміки показників діяльності ТОВ «ЮДІ-ГРУП» за період 2021–2023 років демонструє неоднозначні тенденції. Чистий дохід підприємства зріс на 56,21% (2967 тис. грн), що свідчить про зростання обсягів реалізації продукції чи послуг. Однак темпи зростання поточних витрат виробництва (+70,28%) випереджають зростання доходів, особливо через збільшення собівартості продукції (+73,35%), що негативно позначилося на фінансових результатах.

Чистий прибуток скоротився на 92,54% (-422 тис. грн), що є критичним сигналом для підприємства. Це зниження вказує на недостатню рентабельність діяльності та високий рівень витрат. Рентабельність активів знизилася з 30,27% у

2021 році до 2,03% у 2023 році (-28,24 в.п.), а рентабельність діяльності впала з 9,46% до 0,41% (-9,04 в.п.), що вказує на низьку ефективність використання ресурсів підприємства (рис. 2.1).

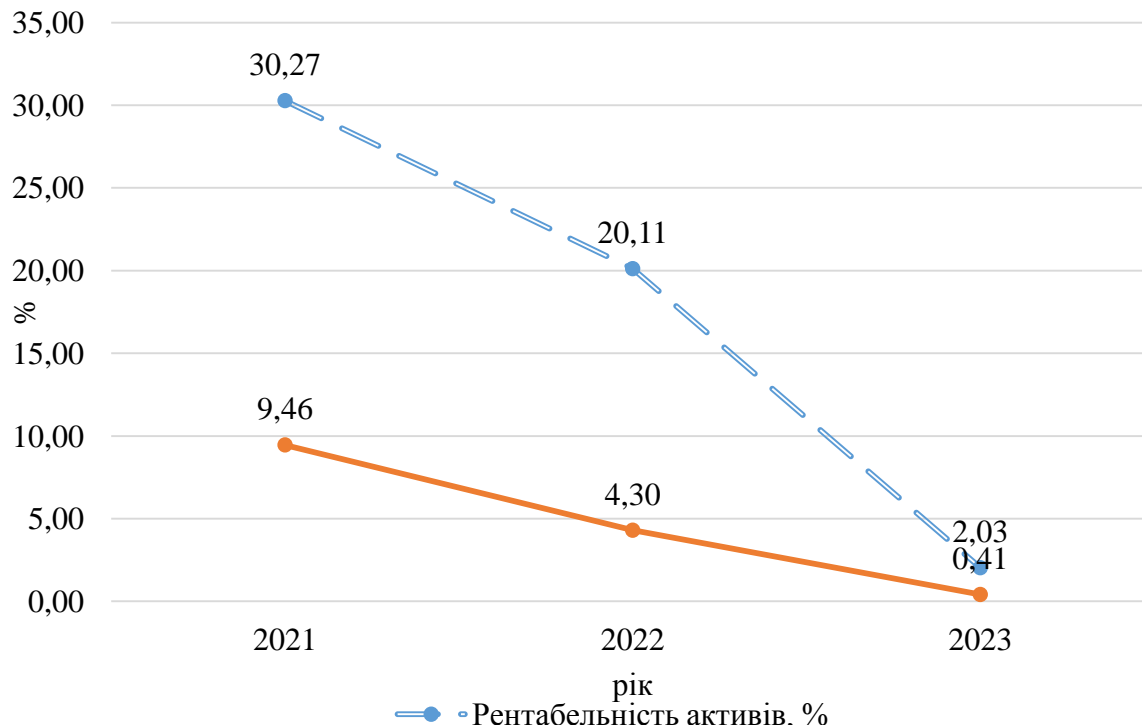


Рис. 2.1. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ЮДІ-ГРУП»

Продуктивність праці на одного працівника зросла на 114,79% (+550,81 тис. грн/особу), що є позитивним показником. Це, ймовірно, стало можливим завдяки скороченню чисельності працівників (-27,27%) і підвищенню фондоозброєності (+76,24%). Середньорічна оплата праці також зросла на 52,03% (+78,54 тис. грн), що може сприяти утриманню кваліфікованого персоналу.

Вартість основних засобів збільшилася на 28,18%, а фондівіддача на 1 грн вартості основних засобів зросла на 21,88%. Це вказує на більш ефективне використання матеріальних ресурсів підприємства.

Незважаючи на зростання доходів, продуктивності праці та ефективності використання основних засобів, фінансові результати ТОВ «ЮДІ-ГРУП» у 2023 році значно погіршилися, що обумовлено надмірним зростанням витрат, особливо

собівартості продукції. Підприємству необхідно звернути увагу на оптимізацію витрат, підвищення рентабельності та пошук резервів для зростання чистого прибутку. Інвестиції в ефективність праці та модернізацію основних засобів залишаються позитивними аспектами, які можуть забезпечити довгострокове покращення фінансової стійкості.

Перевагами діяльності ТОВ «ЮДІ-ГРУП» є наступне: індивідуальний підхід до потреб клієнтів; широкий спектр послуг - від організації перевезень до ремонту транспорту; гарантія якості робіт і дотримання строків виконання замовлень; конкурентоспроможна цінова політика. На рис. 2.2 наведена структура доходів ТОВ «ЮДІ-ГРУП» за видами діяльності.

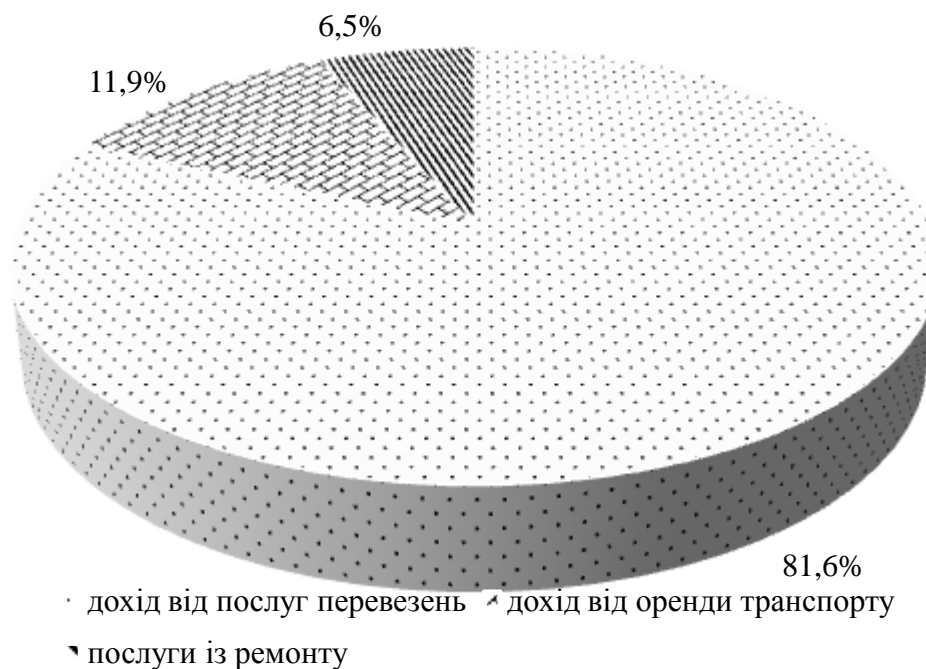


Рис. 2.2. Структура доходів ТОВ «ЮДІ-ГРУП» за видами діяльності

Основну частину грошових надходжень підприємство отримує від надання послуг із перевезень – 81,6 %. Такий рівень доходів свідчить що діяльність підприємства спрямована на надання послуг.

ТОВ «ЮДІ-ГРУП» прагне бути надійним партнером у сфері вантажних перевезень і ремонту автомобілів, забезпечуючи ефективні рішення для бізнесу

клієнтів, мінімізуючи ризики й витрати, а також надаючи послуги високої якості. ТОВ «ЮДІ-ГРУП» демонструє стабільний розвиток і прагне досягати ще вищих стандартів обслуговування для зміцнення своєї позиції як лідера у сфері логістики та технічного сервісу в Дніпропетровській області.

Компанія планує розширити автопарк для надання більшої кількості логістичних послуг; запровадити новітні технології в діагностиці й ремонті автотранспорту; зміцнити партнерські відносини з клієнтами й збільшити свою частку на ринку транспортних і ремонтних послуг у регіоні.

2.2. Організація управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних умовах актуальним є створення системи управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності, спрямованої на досягнення певних цілей або вирішення поставлених завдань, зміцнення позицій підприємства на ринку та досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Основним завданням системи управління конкурентоспроможністю в ТОВ «ЮДІ-ГРУП» можна визначити наступне:

- максимально використовувати капітал знань і зовнішні інновації для вдосконалення виробничих процесів;
- прагнення до міжнародного, транскордонного, глобального ринку;
- передбачати нові потреби споживачів;
- приймати нестандартних рішень у процесі реалізації політики управління конкуренцією;
- здійснювати розробку стохастичних сценаріїв коротко- та довгострокової поведінки ринку;
- визначати пріоритет інтелектуального капіталу як критерію формування конкурентоспроможності компаній.

Узагальнюючи наукові досягнення в галузі управління конкурентоспроможністю, можна виділити наступні елементи сучасної концепції управління конкурентоспроможністю в ТОВ «ЮДІ-ГРУП»:

- Комбіноване використання системного і ситуаційного підходів дозволяє розглядати компанію як комплекс взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють із зовнішнім середовищем, а використання конкретних методів і засобів у процесі управління за своєю суттю є ситуаційним.

- Встановлення пріоритетів та відповідних ресурсів, які використовуватиме компанія на основі існуючих ринкових стратегій і конкурентних переваг.

- Впроваджувати інновацію виробництва за рахунок зниження загальних витрат і розвитку елементів зовнішнього середовища.

- Враховувати взаємодію технологічних, економічних, екологічних, соціальних та організаційних факторів у контексті розширення комерційного співробітництва між компаніями та зміцнення їх позицій на ринку.

- Застосовувати системний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємств сприяє формуванню та розвитку стійкої конкурентної переваги підприємств в умовах адаптації до впливу конкурентного середовища з великою мінливістю та невизначеністю. Розвинена система управління конкурентоспроможністю дозволяє ТОВ «ЮДІ-ГРУП» адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища. Сучасна ситуація визначає елементи системи управління конкурентоспроможністю, такі як цілі, завдання, тематика, завдання, принципи та механізми.

Метою управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП» є такий рівень конкурентоспроможності, який дозволяє підприємству утримувати наявні позиції на ринку та досягати конкурентного успіху шляхом виробництва та продажу певних товарів і послуг.

Суб'єктами поточного управління конкуренцією ТОВ «ЮДІ-ГРУП» є корпоративні керівні організації, менеджери всіх рівнів управлінської ієрархії, які

впливають на формування корпоративних ланцюжків доданої вартості, а також кваліфіковані спеціалісти, відповідальні за розробку корпоративної політики та стратегічних інструментів конкурентоспроможності.

Таким чином, стратегія і тактика ТОВ «ЮДІ-ГРУП» створюються через взаємодію тем і цілей управління конкуренцією. Метою управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП» є забезпечення ефективності підприємств у заданих умовах ринкового середовища як на макроекономічному, так і на мезоекономічному та міжнародному рівнях під впливом політичних, наукових та соціально-економічних чинників, як основи для функціонування.

Функціонування системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП» базується на певних принципах, при цьому на першому плані в рамках системного підходу повинні стояти такі моменти:

- Принцип комплексності – цей принцип передбачає інтеграцію основних елементів конкурентоспроможності в усіх функціональних сферах діяльності.
- Принцип системності – функціонування системи управління конкурентоспроможністю відбувається через взаємодію виробничої, економічної, фінансової, інвестиційної, інноваційної, кадрової та маркетингової політики підприємства.
- Принцип динамічності – стосується мінливості компонентів системи управління та елементів конкурентоспроможності.
- Принцип безперервності – передбачає, що система управління конкурентоспроможністю компанії продовжує працювати без змін протягом періоду, протягом якого є можливість використовувати конкурентоспроможність.
- Принцип оптимальності – суть полягає в здатності системи управління конкуренцією вибрати управлінське рішення, яке найкраще враховує особливості конкурентоспроможності підприємства та вплив зовнішніх умов.

- Принцип появи – система управління конкуренцією набуває нових властивостей завдяки взаємодії операційних підсистем компанії, але ці властивості не є унікальними для кожної підсистеми окремо.

- Принцип рівності – ефективне управління конкурентоспроможністю можливе навіть за різних вихідних умов шляхом використання різних методів та засобів, залежно від внутрішніх характеристик системи управління та незалежно від часу.

- Принцип поступовості – функціонування системи конкурентоспроможного менеджменту стає можливим завдяки здатності враховувати поточну ситуацію та вирішувати її шляхом поступових кроків на основі коригування стратегічних і тактичних планів під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Ефективність виробничої системи управління конкуренцією, що базується на вищезазначених принципах, ґрунтується на єдності цілей усіх компонентів системи, узгоджених діях адміністраторів і менеджерів, узгодженій внутрішній і зовнішній політиці ТОВ «ЮДІ-ГРУП». Цього можна досягти шляхом забезпечення що механізми мотивації присутні. Це може розвинути таланти компанії та підвищити її конкурентоспроможність. Ключовим моментом є забезпечення оптимального та збалансованого функціонування всіх компонентів системи управління конкурентоспроможністю, що, у свою чергу, забезпечує синергію та підвищує конкурентну перевагу всієї економічної системи ТОВ «ЮДІ-ГРУП» (рис. 2.3).

Ефективна система управління конкуренцією ТОВ «ЮДІ-ГРУП» характеризується тим, що вона може адаптуватися до змін ринкового середовища в найкоротші терміни і з мінімальними витратами ресурсів, забезпечуючи таким чином стабільну конкурентоспроможність. Функціонування системи управління конкурентоспроможністю можливе шляхом вибору відповідного механізму з урахуванням технічних, економічних, соціальних і маркетингових аспектів. Тому при проектуванні механізму слід враховувати наступні моменти: науково-технічний рівень і ступінь удосконалення технологічних процесів виробництва; можливість

впровадження інновацій. виробництво конкурентоспроможної продукції, що виділяється за техніко-економічними та маркетинговими параметрами.

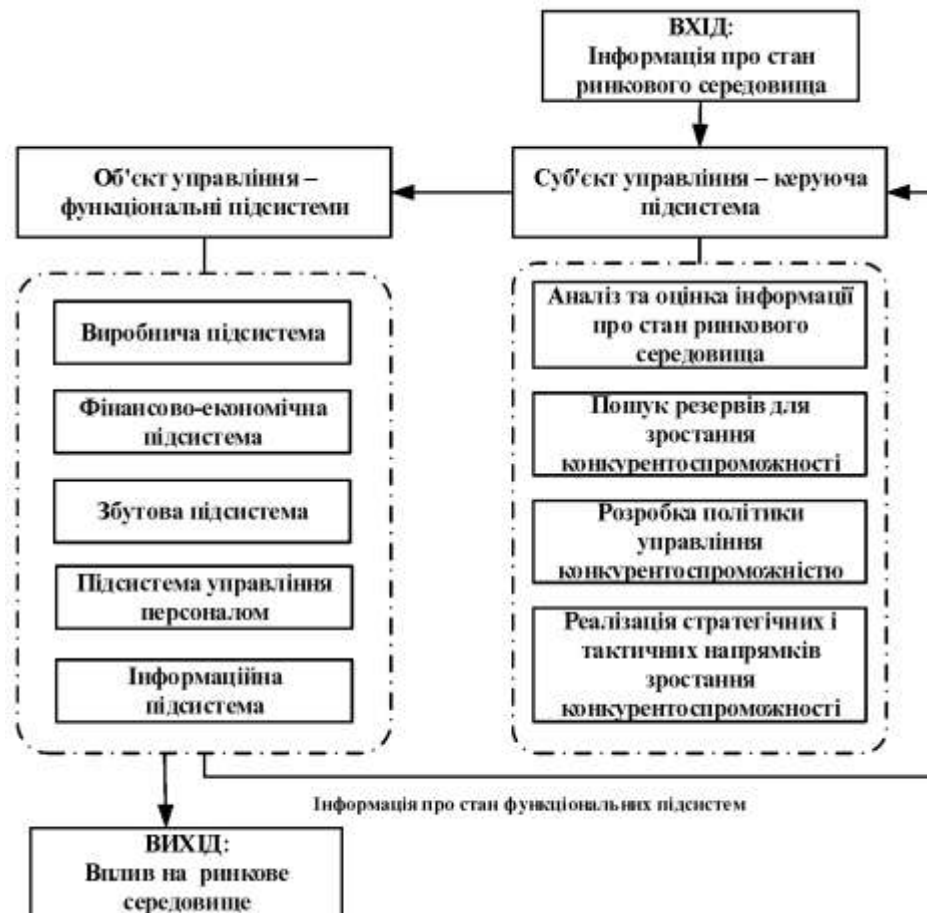


Рис. 2.3. Узагальнена схема, що демонструє підхід до управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП»

Визначимо напрямки стратегій конкурентних переваг, які використовують в ТОВ «ЮДІ-ГРУП».

1) Створення сприятливих умов для підвищення ефективності діяльності організації.

2) Оптимізація взаємовідносин між організаційними підрозділами.

Враховуючи викладене, запропоновано ступінчасту систему реалізації комплексного механізму управління конкуренцією ТОВ «ЮДІ-ГРУП».

Крок 1. Підвищити адаптивність механізму до впливу факторів зовнішнього середовища. Цьому сприятиме розробка стратегії розвитку конкурентоспроможності, яка дає змогу визначити пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності.

Крок 2. Глобальний підхід до процесу управління конкурентоспроможністю. Реалізація цього рівня забезпечує ефективну взаємодію всіх управлінських ланок і процесів зовнішньої та внутрішньої політики компанії. Він призначений для оптимізації проектування організаційної трансформації, фінансових і логістичних потоків у системах управління підприємством.

Крок 3. Удосконалити кадрову політику ТОВ «ЮДІ-ГРУП», оскільки для ефективного управління конкурентоспроможністю потрібні високомотивовані та здібні працівники. На цьому етапі пропонуються наступні заходи: підготовка та перепідготовка персоналу з урахуванням потреб окремих рівнів управління, створення системи засобів матеріальної та моральної мотивації, заходи політики конкурентоспроможності підприємства, формування відповідальності за реалізацію, управління продуктивності праці.

Крок 4. Розробка заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції шляхом створення систем забезпечення якості, сертифікації продукції та вдосконалення цінової політики на основі впливу ринкових факторів.

Етап 5. Диверсифікація виробництва на основі розробки виробничих програм і оновлення асортименту продукції. Оперативно-тактичне планування управління витратами та рухом капіталу, матеріалів, палива, енергії та трудових ресурсів.

Крок 6. Впровадження нових інструментів бухгалтерського обліку, які забезпечують принципово новий підхід до ціноутворення на продукцію підприємства та дають можливість у майбутньому збільшити обсяги виробництва та зміцнити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Крок 7. Удосконалення інвестиційних стратегій з метою контролю вартості капіталу, забезпечення оптимального балансу між власним і позиковим капіталом та підвищення інвестиційної привабливості компанії.

Етап 8. Розробити інформаційно-програмні комплекси для функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом створення єдиної інформаційної моделі підприємства, яка комплексно відображає всі процеси та об'єкти та їх взаємозв'язки. Запропонована процедура запровадження механізмів управління конкурентоспроможністю є цілеспрямованою та дозволяє своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища та зміни конкурентоспроможності підприємства, зміцнюючи тим самим позиції ТОВ «ЮДІ-ГРУП» на ринку (рис. 2.4).

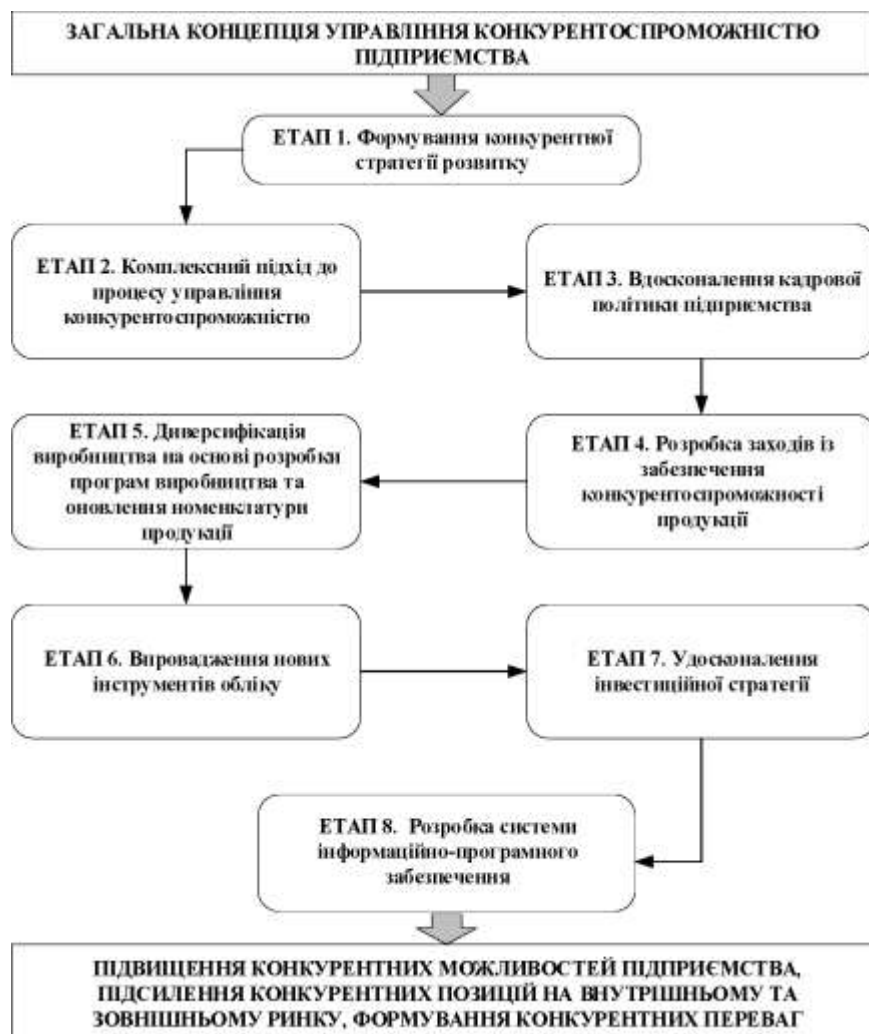


Рис. 2.4. Алгоритм впровадження комплексного механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП»

Тому в рамках створеного механізму в умовах господарювання ТОВ «ЮДІ-ГРУП» буде реалізовано такі комплекси заходів:

- підвищення привабливості нерозподіленого прибутку організації;

- впровадження інновацій у корпоративну діяльність;
- оптимізація інвестиційної політики;
- удосконалення комунікаційних процесів і розвиток інформаційних технологій;
- оптимізація асортиментної політики.

Кожен етап характеризується своїми факторами, параметрами та показниками, які впливають на те, чи можна досягти головної мети менеджменту – підвищення конкурентоспроможності підприємства – за допомогою відповідних методів та засобів управління.

Впровадження пропонованої системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП» базується на загальних принципах реалізації інноваційних проєктів. Зазначена система інтегрована в загальну систему управління компанією з урахуванням розвитку та вдосконалення окремих функціональних підрозділів організаційної структури. Отже, управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП» є певним аспектом управління бізнесом, метою якого є створення, розвиток і реалізація конкурентних переваг та підвищення життєздатності підприємств як суб'єктів вищої економічної конкуренції.

2.3. Оцінка рівня конкурентної привабливості ТОВ «ЮДІ-ГРУП»

Транспортні послуги – це безпосередня взаємодія між постачальниками (перевізниками) і споживачами (клієнтами та іншими сторонами), а також внутрішня діяльність перевізників для задоволення існуючих і очікуваних потреб споживачів послуг. У контексті ринку детальне знання потреб клієнтів автотранспортних компаній (АТО), в тому числі і ТОВ «ЮДІ-ГРУП» є важливою, але недостатньою передумовою успіху бізнесу. Тому що на ринку є конкуренти, чия конкурентна перевага може значно погіршити кінцеві показники. Тому, досліджуючи ринок автотранспортних послуг, слід звернути особливу увагу на аналіз діяльності

конкуренції. Якщо попит на послуги автомобільного транспорту знижується або повільно відновлюється, а значна частина доступних транспортних засобів залишається незатребуваною клієнтами, конкуренція за місцезнаходження клієнтів зростатиме. Водночас керівництво ТОВ «ЮДІ-ГРУП» має бути обізнаним у питаннях конкуренції та конкурентної привабливості. Послуги з організації перевезення великовагових вантажів в ТОВ «ЮДІ-ГРУП» включають кілька обов'язкових етапів, таких як: створення маршруту з урахуванням обмежень, дорожніх умов, оптимальної витрати палива; вибір типу та типу транспортного засобу, що перевозиться, при необхідності укладання договору на обслуговування; розробка систем навантаження та кріплення вантажів; підбір відповідного обладнання для вантажно-розвантажувальних робіт; підготовка вантажних файлів та оформлення дозволів на перевезення великовагових вантажів; допомога при завантаженні.

Основою ринкових відносин в ТОВ «ЮДІ-ГРУП» є високі фінансові результати (реалізація, прибуток). Конкуренція в сфері автотранспортних послуг є конкуренцією між автотранспортними компаніями і визначається шляхом прогнозного аналізу, який описує поточний етап життєвого циклу та шлях подальшого розвитку.

Поняття та ідея конкурентоспроможності послуг автомобільного транспорту зводиться до відмінностей у специфічних характеристиках послуг, що надаються автотранспортною компанією. Конкурентоспроможність розглядається як відносна оцінка переваг послуг автомобільного транспорту, які дозволяють більш ефективно задовольняти потреби споживачів.

Конкурентоспроможність показує перевагу рівня якості послуг ТОВ «ЮДІ-ГРУП» порівняно з аналогічними конкурентами. Конкурентоспроможність характеризує здатність автотранспортної послуги конкурувати з іншими послугами такого ж призначення на конкретному сегменті ринку. Отже, можна зробити висновок, що конкуренція на ринку автотранспортних послуг сприяє конкурентному

наданню послуг. Вона визначається якісною вартістю та собівартістю наданої послуги автомобільного транспорту та комплексно «оцінюється» споживачами з точки зору важливості, задоволеності, вартості тощо.

Під конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства розуміють здатність організувати і запропонувати послуги, які за якістю, вартістю та іншими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж транспорт і послуги, що пропонуються конкурентами. Визначаючи конкурентні переваги автотранспортного підприємства, необхідно орієнтуватися на потреби споживачів і забезпечити позитивну оцінку цих переваг споживачами.

Виділимо ключові ознаки конкуренції в сфері послуг автомобільного транспорту ТОВ «ЮДІ-ГРУП»:

- наявність конкурентних переваг у послуг автомобільного транспорту порівняно з ринком у розвитку конкуренції;
- категоріальна характеристика, тобто набір конкурентів у різних категоріях, таких як особи, компанії, галузі, міжвідомчі (національні) тощо;
- поєднання різноманітності та відкритості конкурентних послуг автомобільного транспорту на насиченому та диференційованому ринку;
- переважання взаємної вигоди між автотранспортними підприємствами, які використовують частину зовнішнього середовища для надання послуг автомобільного транспорту, та існування абсолютного та відносного комерційного суверенітету в цих підприємствах;
- трансформація конкурентних відносин між автотранспортними підприємствами.

Рівень конкурентоспроможності послуг автомобільного транспорту залежить від комплексного впливу багатьох факторів, які визначають загальний стан підприємства на ринку. Аналіз цих факторів дозволяє оцінити, наскільки вони сприяють досягненню конкурентних переваг або створюють перешкоди для розвитку підприємства.

Фактори можуть впливати на конкурентоспроможність як у позитивному напрямку (сприяючи її підвищенню), так і в негативному (знижуючи її рівень). Ефективне використання цих факторів є визначальним для отримання конкурентних переваг. Наприклад, оптимізація витрат, поліпшення якості послуг, впровадження інновацій та розвиток персоналу можуть значно підвищити конкурентоспроможність компанії, тоді як недоліки в управлінні ресурсами або відсутність інновацій можуть її знижувати.

Таким чином, ключем до досягнення стійкої конкурентоспроможності є ефективний аналіз і управління цими факторами, що дозволяє адаптуватися до умов ринку та забезпечити стабільний розвиток підприємства. Схема, наведена на рис. 2.5 ілюструє вплив факторів на конкурентоспроможність.

Одним із найважливіших і основоположних факторів забезпечення конкурентоспроможності послуг ТОВ «ЮДІ-ГРУП» є конкурентне середовище, яке ототожнюють із маркетинговим середовищем. Це включає в себе всі одиниці дорожньо-транспортної інфраструктури, які впливають на відносини між службами дорожнього транспорту та надавачами послуг автомобільного транспорту та споживачами цих послуг.

Конкурентоспроможність ТОВ «ЮДІ-ГРУП» контролюється його впливом на фактори, що забезпечують рівень конкурентоспроможності. Шляхом визначення та аналізу цих факторів стає можливим розробити заходи для підвищення конкурентоспроможності.

Лише за допомогою комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП» може забезпечити стабільну позицію на ринку та чітко розуміти свої сильні та слабкі сторони як у своїй діяльності, так і в діяльності своїх конкурентів, забезпечуючи тим самим загалом найвищий сервіс.

Транспорт слід розглядати не лише як важливий елемент економічного зростання та передумову досягнення конкурентних переваг, а й як активний фактор формування конкурентоспроможності товарів і послуг у національній економіці.

Зростання значення автомобільного вантажного транспорту потребує необхідної підтримки з боку держави на всіх рівнях, законодавчому та виконавчому.

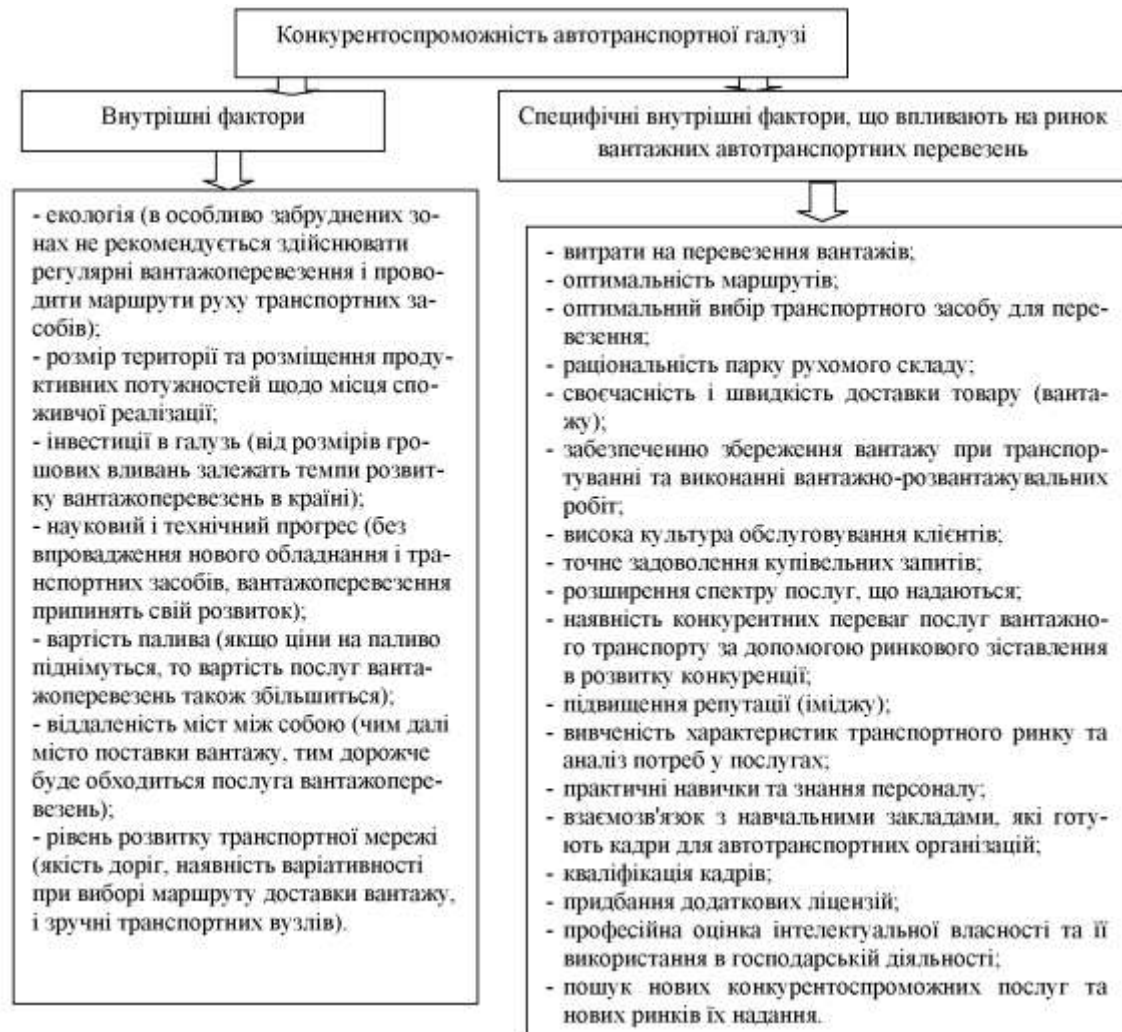


Рис. 2.5. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «ЮДІ-ГРУП»

Найбільш важливими і важливими проблемами ТОВ «ЮДІ-ГРУП» при наданні послуг із вантажоперевезень є: [7]:

- нерівномірність розвитку різних видів транспорту обмежує їх ефективну взаємодію на ринку транспортних послуг;
- затори на основних магістралях і дорожній мережі;

- пропускна здатність інфраструктури низька;
- висока зношеність основних фондів тов «юді-груп» (нижчі темпи оновлення автопарків, менші обсяги реконструкції та інфраструктурних робіт, що призвело до погіршення технічного стану та зниження ефективності транспортних засобів). Основні фонди мають тенденцію до старіння, а рівень зносу основних фондів у вантажному автомобільному транспорті продовжує зростати і наразі становить 45-50%;

- висока монополія постачальників транспортних послуг;
- шкідливий вплив транспорту на навколишнє середовище та недостатня ефективність систем безпеки дорожнього руху.

Визначивши та проаналізувавши ці проблеми, можемо розробити пропозиції, щоб бізнес ТОВ «ЮДІ-ГРУП» продовжував функціонувати належним чином.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЮДІ-ГРУП» та сприяння його розвитку необхідно:

- керувати та регулювати весь процес технічного оснащення;
- перегляд законодавчої бази діяльності вантажного транспорту з метою підвищення ефективності транспорту;
- усунення існуючих бар'єрів у транспортній сфері (адміністративних, економічних тощо) та покращення доступу до транспортної діяльності;
- розробка рішень у сфері забезпечення безпеки дорожнього руху в транспортній сфері.

Для постійного збільшення частки вантажного транспорту в загальному обсязі вантажних перевезень необхідно:

- Створення системи вантажних терміналів і транспортно-логістичних центрів у складі комплексних логістичних комплексів і транспортних вузлів.

- Створення великої транспортно-експедиторської компанії, що спеціалізується на доставці вантажів у міжміському транспорті на основі використання термінальної технології.

- Реалізація низки заходів щодо концентрації вантажопотоків у транспортних коридорах як передумови підвищення ефективності транспорту.
- Здійснення ряду заходів щодо збільшення виробництва спеціальної техніки для контейнерних перевезень.
- Розвиток ІТ-підтримки та телекомунікацій для автомобільного транспорту, включаючи використання супутникових систем.
- Поступове наближення положень національного законодавства про дорожній рух до міжнародних вимог.
- Запобігання недобросовісній конкуренції.
- Створення максимально сприятливих умов для діяльності українських авіакомпаній на основі впровадження відповідних протекціоністських заходів;
- Впровадження ефективних технологій «митного оформлення та управління товарами та транспортними засобами».
- Застосування адміністративно-правових та економічних механізмів для відповідного обмеження використання приватного автотранспорту за наявності якісного альтернативного громадського транспорту, а також архітектурно-землепорядного планування для збільшення пропускної спроможності дорожньої мережі.

Основним критерієм оцінки якості послуг є реакція споживача, яка не піддається прямій кількісній оцінці і виражається через сукупність об'єктивних і суб'єктивних параметрів.

Проведемо аналіз конкурентного оточення ТОВ «ЮДІ-ГРУП». На рис. 2.6 наведено оцінка критеріїв конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його основних конкурентів.

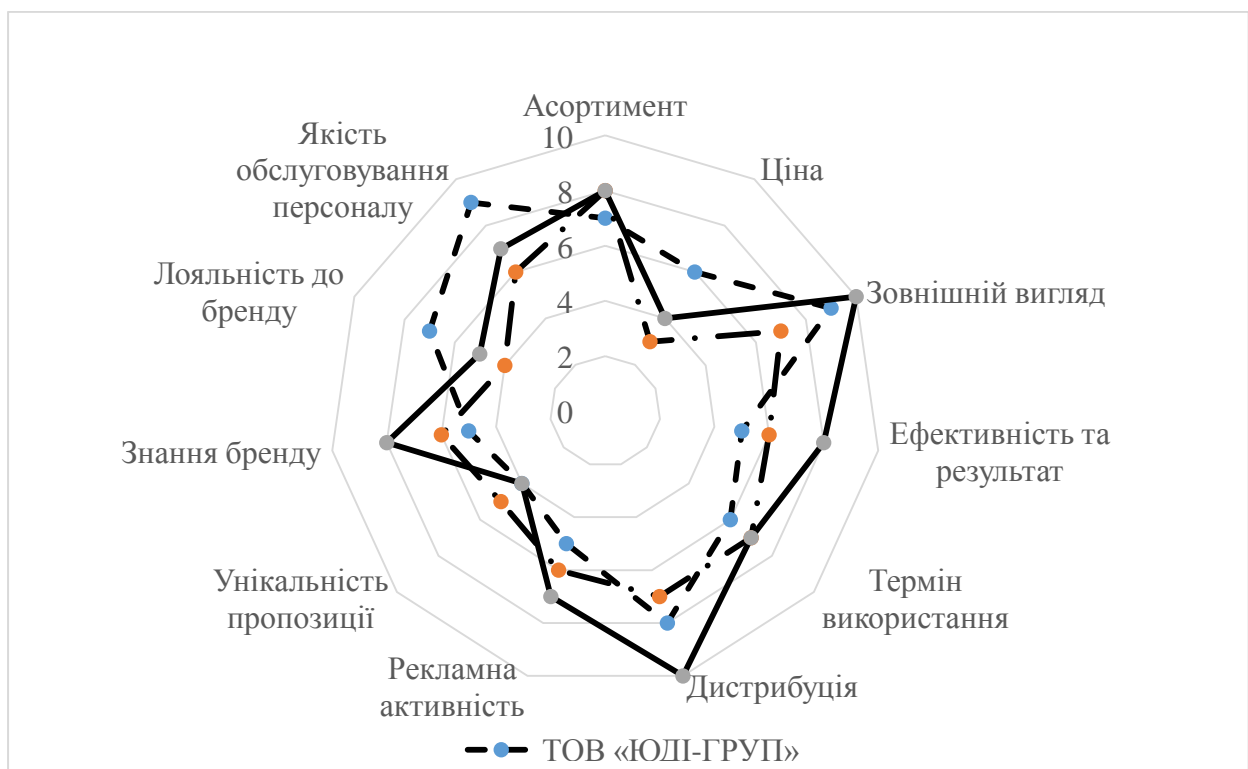


Рис. 2.6. Критерії конкурентоспроможності ТОВ «ЮДІ-ГРУП» та його основних конкурентів

На радіальному графіку представлені показники, що оцінюють ключові аспекти діяльності трьох компаній: ТОВ «ЮДІ-ГРУП», ТОВ «Колесо», та ТОВ «Дорожник». Показники включають: асортимент, ціну, зовнішній вигляд, ефективність та результат, термін використання, дистрибуцію, рекламну активність, унікальність пропозицій, знання бренду, лояльність до бренду та якість обслуговування персоналу. Кожен показник оцінюється за 10-бальною шкалою. Аналіз порівнює конкурентоспроможність цих компаній у зазначених аспектах.

Сильні сторони ТОВ «ЮДІ-ГРУП»: показник зовнішнього вигляду на високому рівні, що свідчить про позитивне сприйняття продукції або послуг споживачами. Ефективність та результат також демонструє високий рівень, що підтверджує якість надання послуг. Слабкими сторонами даного підприємства є рекламна активність, яка має низький бал, що може обмежувати впізнаваність

бренду; та лояльність до бренду потребує покращення, оскільки показник знаходиться нижче конкурентів.

Аналіз критеріїв конкурентоспроможності трьох компаній — ТОВ «ЮДІ-ГРУП», ТОВ «Колесо» та ТОВ «Дорожник» - показує різні підходи до управління та досягнення ринкових переваг.

ТОВ «Дорожник» лідирує за середнім балом (7,09), демонструючи сильні позиції у таких аспектах, як асортимент, зовнішній вигляд продукції, дистрибуція та знання бренду. Компанія добре реалізує маркетингові стратегії, зокрема рекламну активність і розвиток дистрибуції, що дозволяє забезпечити високу конкурентоспроможність. Водночас унікальність пропозиції та ціна залишаються слабшими сторонами, що може обмежувати диференціацію на ринку.

ТОВ «ЮДІ-ГРУП» займає другу позицію за середнім балом (6,45), демонструючи сильні сторони в таких критеріях, як зовнішній вигляд (9 балів) і якість обслуговування персоналу (9 балів). Дистрибуція також отримує високу оцінку (8 балів), що свідчить про ефективне управління логістичними процесами. Проте підприємство має слабкі позиції за критеріями ефективності та результативності (5 балів) і рекламної активності (5 балів) вказують на необхідність удосконалення маркетингових підходів.

ТОВ «Колесо» має найнижчий середній бал (5,91), що обумовлено слабкими позиціями за критеріями ціни (3 бали), лояльності до бренду (4 бали) та якості обслуговування персоналу (6 балів). Водночас компанія демонструє середній рівень унікальності пропозиції (5 балів) і досить конкурентний асортимент (8 балів). Для підвищення конкурентоспроможності необхідно звернути увагу на формування стратегії лояльності до бренду та зниження витрат для покращення ціноутворення.

Доцільним буде для ТОВ «ЮДІ-ГРУП» зосередитися на підвищенні ефективності операційної діяльності та активізації рекламних кампаній для покращення знання бренду. ТОВ «Колесо» необхідно оптимізувати ціноутворення та покращити якість обслуговування, що допоможе посилити лояльність клієнтів. ТОВ

«Дорожник» повинні продовжувати розвивати сильні сторони, такі як асортимент і дистрибуція, водночас працюючи над підвищенням унікальності пропозицій.

Таким чином, кожна компанія має свої сильні й слабкі сторони, які можна використати як основу для розробки стратегії вдосконалення.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «ЮДІ-ГРУП» - сучасне підприємство, розташоване у м. Дніпро Дніпропетровській області, яке спеціалізується на наданні послуг у сфері вантажних перевезень та ремонту вантажних автомобілів. Компанія забезпечує високу якість обслуговування, ефективну організацію логістики та професійний технічний сервіс, задовольняючи потреби клієнтів у транспортних і ремонтних послугах. Незважаючи на зростання доходів, продуктивності праці та ефективності використання основних засобів, фінансові результати ТОВ «ЮДІ-ГРУП» у 2023 році значно погіршилися, що обумовлено надмірним зростанням витрат, особливо собівартості продукції. Підприємству необхідно звернути увагу на оптимізацію витрат, підвищення рентабельності та пошук резервів для зростання чистого прибутку. Інвестиції в ефективність праці та модернізацію основних засобів залишаються позитивними аспектами, які можуть забезпечити довгострокове покращення фінансової стійкості. Перевагами діяльності ТОВ «ЮДІ-ГРУП» на ринку є наступне: індивідуальний підхід до потреб клієнтів; широкий спектр послуг - від організації перевезень до ремонту транспорту; гарантія якості робіт і дотримання строків виконання замовлень; конкурентоспроможна цінова політика.

2. Під конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП» розуміють здатність організувати і запропонувати послуги, які за якістю, вартістю та іншими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж транспорт і послуги, що пропонуються конкурентами. Визначаючи конкурентні переваги

автотранспортного підприємства, необхідно орієнтуватися на потреби споживачів і забезпечити позитивну оцінку цих переваг споживачами.

3. Конкурентоспроможність показує перевагу рівня якості послуг ТОВ «ЮДІ-ГРУП» порівняно з аналогічними конкурентами. Конкурентоспроможність характеризує здатність автотранспортної послуги конкурувати з іншими послугами такого ж призначення на конкретному сегменті ринку. Отже, можна зробити висновок, що конкуренція на ринку автотранспортних послуг сприяє конкурентному наданню послуг. Вона визначається якісною вартістю та собівартістю наданої послуги автомобільного транспорту та комплексно «оцінюється» споживачами з точки зору важливості, задоволеності, вартості тощо.

4. Аналіз критеріїв конкурентоспроможності трьох компаній — ТОВ «ЮДІ-ГРУП», ТОВ «Колесо» та ТОВ «Дорожник» - показує різні підходи до управління та досягнення ринкових переваг. ТОВ «Дорожник» лідирує за середнім балом (7,09), демонструючи сильні позиції у таких аспектах, як асортимент, зовнішній вигляд продукції, дистрибуція та знання бренду. Компанія добре реалізує маркетингові стратегії, зокрема рекламну активність і розвиток дистрибуції, що дозволяє забезпечити високу конкурентоспроможність. Водночас унікальність пропозиції та ціна залишаються слабшими сторонами, що може обмежувати диференціацію на ринку. Доцільним буде для ТОВ «ЮДІ-ГРУП» зосередитися на підвищенні ефективності операційної діяльності та активізації рекламних кампаній для покращення знання бренду. ТОВ «Колесо» необхідно оптимізувати ціноутворення та покращити якість обслуговування, що допоможе посилити лояльність клієнтів. ТОВ «Дорожник» повинні продовжувати розвивати сильні сторони, такі як асортимент і дистрибуція, водночас працюючи над підвищенням унікальності пропозицій. Таким чином, кожна компанія має свої сильні й слабкі сторони, які можна використати як основу для розробки стратегії вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ТОВ «ЮДІ-ГРУП» НА РИНКУ ПОСЛУГ

3.1. Організаційно-економічні чинники забезпечення конкурентної привабливості підприємства

У сучасних конкурентних умовах кожне підприємство для ефективного функціонування та прогнозування своїх перспектив повинно постійно аналізувати рівень власної конкурентоспроможності. Знання про власні позиції на ринку дозволяє підприємствам у сфері послуг чітко визначати свої переваги, обирати оптимальну стратегію та тактичні кроки, що відповідають динамічним реаліям ринкового середовища.

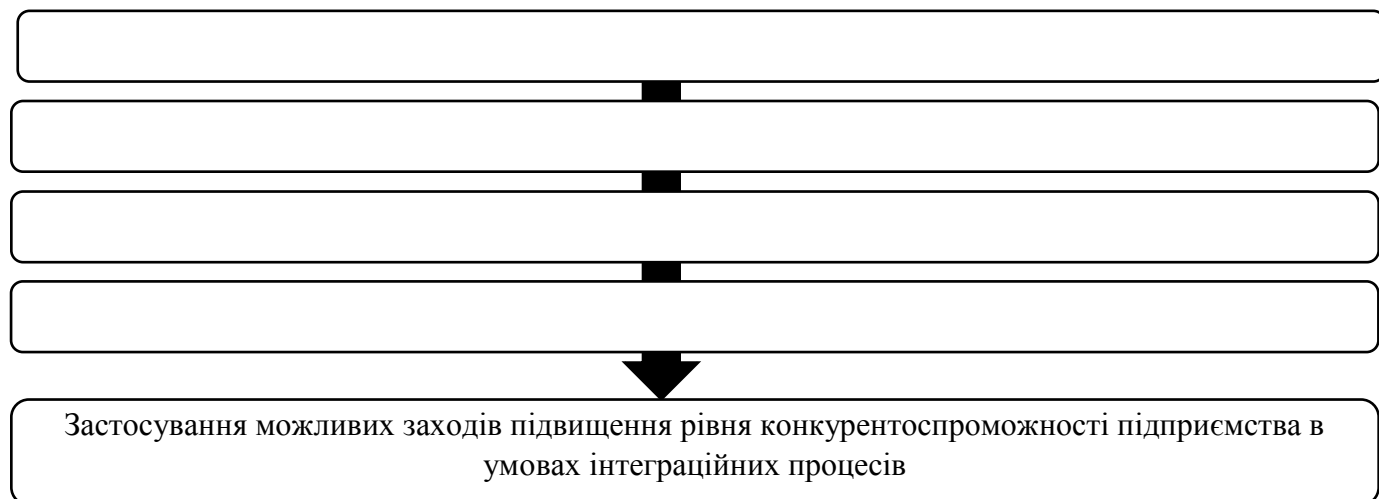
В епоху глобалізації розвиток національної економіки значною мірою залежить від діяльності конкурентоспроможних підприємств. Конкурентоспроможність формується під впливом різноманітних чинників, серед яких ключове значення мають конкурентні переваги. Саме їх створення, підтримка та розвиток забезпечують стійку позицію суб'єкта господарювання на ринку.

Для ТОВ «ЮДІ-ГРУП» було розроблено комплексну концепцію зовнішнього середовища, яка охоплює економічні, технологічні, соціальні та політичні фактори впливу. Ця концепція включає також особливості взаємодії компанії з основними ринковими суб'єктами: партнерами, конкурентами та клієнтами. Такий підхід дозволяє враховувати всі важливі аспекти середовища, у якому функціонує підприємство.

На основі зазначеного підходу можна сформувати чіткий алгоритм антикризового управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП» (рис. 3.1). Для підвищення ефективності управління конкурентними позиціями підприємства

необхідно регулярно проводити діагностику зовнішнього середовища за такими напрямками:

- Оцінка сильних сторін постачальників, що допомагає визначити надійність і стратегічну значущість партнерів;
- Аналіз споживачів компанії, що дозволяє оцінити рівень їх задоволеності, потреби та потенціал лояльності;
- Визначення альтернативних товарів на ринку, які можуть замінити продукцію підприємства;
- Оцінка фактичних і потенційних конкурентів, що дає можливість виявити загрози та можливості для посилення позицій підприємства.



**Рис. 3.1. Етапи здійснення управління конкурентоспроможністю
ТОВ «ЮДІ-ГРУП»**

Для підтримки стабільної конкурентоспроможності ТОВ «ЮДІ-ГРУП» необхідно приділяти значну увагу людському капіталу. Високий рівень кваліфікації працівників, їх досвід та професійні навички є фундаментальними складовими успішного розвитку компанії. Окрім цього, важливо сформувати ефективну корпоративну культуру, яка мотивуватиме співробітників до досягнення стратегічних цілей і сприятиме їх залученості до вдосконалення діяльності підприємства.

Таким чином, системний підхід до аналізу зовнішнього середовища та підвищення внутрішнього потенціалу підприємства є основою для забезпечення його конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Механізм організації процесів управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП» (рис. 3.2) є структурованою системою заходів та процедур, що спрямовані на формування, підтримку та розвиток конкурентних переваг підприємства для забезпечення його стійкої позиції на ринку.



Рис. 3.2. Послідовність процесів, які забезпечують ефективне управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП»

Впровадження такого механізму дозволить ТОВ «ЮДІ-ГРУП» підвищити рівень конкурентоспроможності, адаптуватися до мінливих умов ринку, оптимізувати витрати та створити додаткові переваги для своїх клієнтів.

Даний механізм організації управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП» охоплює комплексну економічну оцінку, а також аналіз наявних методів управління конкурентними процесами з урахуванням відповідності державним

нормативним актам та стратегічним пріоритетам компанії. Основна мета полягає у забезпеченні максимальної вигоди для підприємства, відповідності конкурентної стратегії та задоволенні інтересів клієнтів.

Основні вимоги до механізму:

1. Прибутковість – усі заходи та методи, що застосовуються в межах механізму, повинні забезпечувати економічну вигоду та підвищувати фінансові результати діяльності.

2. Відповідність державним стандартам – процеси управління конкурентоспроможністю повинні узгоджуватися із законодавчими та регуляторними вимогами.

3. Орієнтація на споживача – ключовий пріоритет спрямовано на задоволення потреб клієнтів і підвищення їхньої лояльності. Це досягається шляхом оптимізації якості послуг, підвищення сервісу та впровадження інноваційних рішень.

Умови ефективної реалізації механізму:

- Спрямованість усіх підсистем управління підприємством на створення додаткової цінності для клієнтів.

- Взаємодія структурних елементів системи управління для досягнення спільної мети.

- Орієнтація на використання сучасних технологій та інструментів для покращення якості послуг.

У таблиці 3.1 наведено перелік ключових підсистем управління підприємством, які повинні бути інтегровані для забезпечення першочергової вигоди для споживача. Впровадження такого підходу дозволяє ТОВ «ЮДІ-ГРУП» ефективно реагувати на ринкові зміни, посилювати конкурентні позиції та створювати умови для сталого розвитку.

Синергія методів управління в ТОВ «ЮДІ-ГРУП» сприяє досягненню оптимального співвідношення між економією ресурсів та підвищенням якості продукції. Орієнтація на стандартизоване виробництво у поєднанні з якісними

ресурсами дозволяє знизити собівартість і забезпечити відповідність товарів сучасним ринковим вимогам. Запровадження ефективної цінової політики, оптимізація витрат і використання новітніх технологій сприяють зростанню продуктивності, рентабельності та підвищенню лояльності клієнтів.

Таблиця 3.1

**Синергія методів управління для підвищення конкурентоспроможності ТОВ
«ЮДІ-ГРУП»**

Групи методів управління	Основний інтерес споживача до продукції
Товарне пропонування	Орієнтація на виробництво стандартизованих товарів з мінімізацією витрат ресурсів.
Цінова політика	Встановлення конкурентної вартості продукції, що забезпечує економію для клієнтів.
Комунікації	Акцент на популяризацію продукції з конкурентною вартістю та ефективними умовами постачання.
Збутова діяльність	Швидка реакція на потреби ринку з орієнтацією на доступні ціни.
Виробничий процес	Масове виготовлення продукції для задоволення попиту при мінімальних витратах.
Трудові ресурси	Залучення висококваліфікованого персоналу, що сприяє економічному використанню ресурсів.
Витрати	Усунення зайвих витрат та впровадження заходів, що підвищують продуктивність і прибутковість.
Формування прибутку	Інвестування у придбання сучасного обладнання та інноваційних технологій для підвищення ефективності.
Фінансова діяльність	Використання позикових ресурсів для фінансування процесів, спрямованих на зниження витрат.
Групи методів управління	Основний інтерес споживача до продукції
Економія ресурсів	Показники якості
Товарне пропонування	Орієнтація на виробництво стандартизованих товарів з мінімізацією витрат ресурсів.
Цінова політика	Встановлення конкурентної вартості продукції, що забезпечує економію для клієнтів.

Синергія в управлінні конкурентоспроможністю досягається завдяки поєднанню та взаємному підсиленню різних видів діяльності, що сприяють покращенню загальної ефективності. Для забезпечення синергійного ефекту в системі управління підприємством необхідно реалізувати наступні завдання:

1. Корінна трансформація управлінських структур – оновлення організаційно-

економічних моделей управління, що відповідають сучасним вимогам та умовам ринкової економіки.

2. Формування центрів відповідальності – створення автономних підрозділів, які несуть відповідальність за конкретні результати діяльності, а також орієнтуються на досягнення продуктивних інтересів підприємства.

3. Впровадження підприємницького управління – застосування інноваційного підходу до менеджменту, що базується на ініціативності, гнучкості та результативності управлінських рішень.

4. Комплексна реструктуризація систем контролю – удосконалення внутрішніх механізмів моніторингу та оцінки діяльності для підвищення прозорості та ефективності управлінських процесів.

5. Оптимізація організаційної форми досліджень ринку – вдосконалення методів аналізу ринкової кон'юнктури для своєчасного виявлення змін і формування адаптивних стратегій розвитку.

6. Ефективне управління власністю – розробка оптимальних механізмів реформування відносин власності для підвищення стійкості та конкурентного статусу підприємства.

Діловий статус компанії визначається дієвістю механізмів управління, які спрямовані на розвиток і відновлення конкурентоспроможності організації. У цьому контексті вагоме значення має «механізм оцінки та впровадження процесів управління для підвищення конкурентоспроможності підприємства», що відображено в таблиці 3.2.

Цей механізм передбачає комплексну оцінку ефективності управлінських рішень, аналіз поточних викликів ринку та впровадження відповідних стратегічних і тактичних заходів для зміцнення позицій підприємства на ринку. Синергія цих елементів дозволяє досягти гармонійного поєднання всіх ресурсів, забезпечити оптимальне використання потенціалу компанії та адаптацію до динамічних ринкових умов.

Таблиця 3.2

Механізми оцінки та впровадження процесів управління для розвитку конкурентної привабливості ТОВ «ЮДІ-ГРУП»

Зміст оцінки Методи управління:	Результат перевірки методів управління підвищенням конкурентоспроможності на формування конкурентоспроможного стану: позитивний (+) або негативний (-)			
	Поточний період	Перспективний період		Загальний висновок
	Економічна оцінка	Оцінка на відповідність основній базовій конкурентній стратегії	Оцінка на відповідність державним нормативам	
	Опис структури бізнес-проектів та порівняння з економічними показниками.	Порівняння з цільовою системою, яка наголошує на стратегії «зниження витрат»	Порівняння з нормативами	
Товарне пропонування	+	+	+	
Цінова політика	+	+	+	+
Комунікації	+	+	+	+
Збутова діяльність	+	+	+	+
Виробничий процес	-	-	+	-
Трудові ресурси	+	+	+	+
Витрати	+	+	+	+
Формування прибутку	+	+	+	+
Фінансова діяльність	-	-	+	-
Резюме	Низький рівень ефективності управління виробництвом і фінансами	Не відповідають	Відповідають	Відсутній рівень конкуренції

Цей механізм дозволяє виявити мінімальні фактори, що підривають стабільність конкурентної позиції ТОВ «ЮДІ-ГРУП» на ринку та створюють перешкоди для її зміцнення. Головна проблема в управлінні бізнесом полягає у недосконалості методів підвищення конкурентоспроможності, особливо у фінансовому секторі. Зокрема, до них належить неправильний підхід до вибору джерел фінансування, що негативно впливає на стійкість компанії. Оптимальним

рішенням для ТОВ «ЮДІ-ГРУП» є використання власних фінансових ресурсів для підтримки діяльності.

Проблемні аспекти управління компанією включають:

1. Недосконалість організаційної структури – існуюча структура не відповідає потребам ефективного управління та стримує можливості оптимізації діяльності.

2. Неякісна диверсифікація виробництва – недостатня гнучкість виробничих процесів тісно пов'язана з проблемами організаційної структури.

3. Проблеми фінансування – основні засоби виробництва зношені, а значна частка обладнання потребує додаткових трудових ресурсів для функціонування.

4. Відсутність інноваційного розвитку – аналіз звітності показує, що підприємство не приділяє належної уваги та фінансування інноваціям, що гальмує розвиток.

5. Низька продуктивність через високі витрати – основною причиною зростання витрат є дорогі ресурси, що використовуються у виробництві.

6. Недостатнє ресурсне забезпечення – існують проблеми з наявністю необхідних матеріалів та ресурсів для ефективної діяльності.

7. Проблеми управління персоналом – управління кадрами залишається актуальним питанням через нестачу кваліфікованих працівників та необхідність вдосконалення кадрової політики.

Для ефективного управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП» необхідно:

1. Визначити основні умови та чинники, які впливають на конкурентоспроможність компанії.

2. Підвищити ефективність процесів управління конкурентоспроможністю, що охоплює планування, аналіз, формування та виробництво.

3. Узагальнити результати проведеного аналізу та сформулювати висновки для подальших дій.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства складається із

взаємопов'язаних процесів, які дозволяють оптимізувати діяльність компанії та підвищити її ефективність (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Схема напрямів управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП»

Важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ЮДІ-ГРУП» є покращення якості продукції. Хоча якість є ключовим фактором, вона не є єдиною умовою успіху. Важливим елементом у цьому контексті є ефективний збір та аналіз достовірної інформації про чинники, що визначають конкурентні позиції підприємства на ринку.

Система забезпечення якості виконує роль стратегічного інструменту, що визначає плани дій компанії та орієнтована на застосування комплексного підходу до підтримки та підвищення стандартів якості на всіх етапах ключових процесів. Вона охоплює як виробничі операції, так і управлінські рішення, спрямовані на задоволення потреб клієнтів та підвищення ефективності діяльності.

Покращення якості продукції дозволяє ТОВ «ЮДІ-ГРУП» стимулювати

зростання попиту на свої послуги та товари. Це, у свою чергу, створює умови для посилення інтеграції внутрішніх систем підприємства та забезпечення їхньої синхронної та безперебійної роботи. Таким чином, підвищення якості є важливою передумовою для досягнення стабільного розвитку та закріплення конкурентних переваг на ринку.

Механізм управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП» спрямований на виконання ключових управлінських функцій, які підвищують здатність компанії конкурувати на ринку. Цей механізм включає кілька основних напрямів діяльності: постановка цілей, аналітика, планування, організація, мотивація, лідерство та регулювання.

Постановка цілей є відправною точкою управління, що визначає стратегічні орієнтири підприємства для досягнення лідерських позицій у конкурентному середовищі. Головний акцент ставиться на управління господарськими процесами, які сприяють зростанню конкурентних переваг компанії.

Аналітичний етап полягає у детальному дослідженні конкурентного середовища та поточної позиції компанії на ринку. Використання методик оцінки конкурентоспроможності допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози.

Планування передбачає створення ефективних конкурентних стратегій і розробку конкретних дій відповідно до визначених цілей та результатів аналітичної оцінки. Стратегії деталізуються в короткострокові та довгострокові плани, що забезпечують послідовне досягнення цілей.

Організаційний процес включає координацію всіх ресурсів і підрозділів компанії для реалізації конкурентних стратегій. Керівництво ТОВ «ЮДІ-ГРУП» відповідає за забезпечення практичного виконання намічених заходів для посилення конкурентоспроможності.

Мотиваційна функція спрямована на заохочення працівників до активного виконання своїх обов'язків та підвищення їхньої продуктивності. Для цього

застосовуються методи стимулювання, що підвищують відповідальність і залученість співробітників у процес покращення конкурентних позицій компанії.

Моніторинг полягає у систематичному відстеженні рівня досягнення поставлених цілей і результатів реалізованих заходів. Здійснюється порівняння фактичних показників із запланованими, що дозволяє вчасно виявити відхилення та слабкі місця.

Регулююча функція забезпечує оперативне коригування стратегій і планів відповідно до результатів моніторингу. Вона враховує зміни як у внутрішньому середовищі компанії, так і в зовнішніх умовах ринку, дозволяючи підприємству гнучко реагувати на нові виклики.

Таким чином, механізм управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП» є інтегрованою системою, що охоплює всі рівні управлінської діяльності. Її реалізація передбачає координацію всіх функцій на операційному та стратегічному рівнях, забезпечуючи синхронну роботу всіх ланок компанії для досягнення поставлених конкурентних цілей.

Таким чином, результати оцінки підтверджують необхідність впровадження ефективних заходів для реалізації стратегії розвитку ТОВ «ЮДІ-ГРУП». Зокрема, слід зосередитися на застосуванні дієвих механізмів контролю для розв'язання таких ключових завдань:

- Забезпечення послідовного переходу стратегічних ініціатив від загального рівня компанії до конкретних структурних підрозділів, що дозволить реалізувати стратегію на всіх рівнях управління.

- Диверсифікація завдань та цілей у межах структурних одиниць підприємства шляхом адаптації організаційної структури до нових стратегічних викликів.

- Залучення керівників середньої та нижчої ланки до розроблення стратегічних напрямів розвитку та підвищення їхньої мотивації для досягнення поставлених цілей.

- Аналіз взаємозв'язків між стратегічними завданнями та показниками їх

виконання, а також між результатами діяльності різних структурних підрозділів. Це дозволить ефективно поєднати стратегічне управління з оперативними процесами.

- Оптимізація системи зовнішнього моніторингу для оперативного виявлення потенційних загроз і можливостей на ринку та забезпечення швидкої реакції на зміни у зовнішньому середовищі.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити узгодженість внутрішніх процесів компанії, поліпшити координацію між відділами, а також сприяти більш гнучкому й ефективному реагуванню на стратегічні виклики та зовнішні зміни.

3.2. Впровадження автоматизації в бізнес-процеси ТОВ «ЮДІ-ГРУП»

Розвиток сучасних інформаційних технологій суттєво трансформує підходи до функціонування бізнес-організацій, сприяючи їх адаптації до змінних умов та переходу до ери Четвертої промислової революції. Цей період характеризується широкомасштабною автоматизацією та цифровізацією виробничих процесів і бізнес-операцій. Цифровізація слугує ключовим інструментом для впровадження технологічних інновацій у господарську діяльність, що підвищує її ефективність та конкурентоспроможність. Відповідно, важливим завданням є оптимізація існуючих бізнес-процесів шляхом їх спрощення та прискорення за рахунок інтеграції цифрових рішень і розширення арсеналу діджитал-інструментів.

Для успішного розвитку підприємств необхідно своєчасно реагувати на нові тенденції та змінювати моделі діяльності, переходячи до цифрового середовища. Така адаптація є вирішальним фактором виживання у конкурентному середовищі. При розгляді поняття цифровізації слід розмежовувати два близькі терміни:

- Автоматизація - процес удосконалення бізнес-операцій шляхом використання обчислювальних систем, електронного збереження та обміну даними без належного врахування специфіки сучасного середовища;

- Цифровізація - це глибше перетворення бізнес-процесів, орієнтоване на інтеграцію новітніх цифрових технологій, що забезпечують їхню ефективність та відповідність сучасним вимогам.

Цифровізація передбачає перенесення діяльності підприємства у цифрову площину завдяки застосуванню інноваційних технологічних рішень. Це охоплює як прості процеси, так і комплексні зміни у взаємодії з клієнтами та партнерами. Наприклад:

- Організація робочих процесів: проведення нарад, конференцій, семінарів та співбесід через відеозв'язок, що дозволяє зекономити час і ресурси.

- Замовлення товарів і послуг: розвиток онлайн-магазинів для здійснення покупок без необхідності фізичної присутності.

- Консультування клієнтів: підтримка споживачів через інтернет-канали, месенджери та соціальні мережі для оперативного обміну інформацією.

- Рекламна діяльність: просування продукції із застосуванням технологій доповненої та віртуальної реальності для створення інтерактивного досвіду.

- Інформування та комунікація: використання корпоративного веб-сайту для демонстрації переваг підприємства інвесторам, партнерам і клієнтам.

Таким чином, цифровізація є стратегічним кроком, що забезпечує підприємствам можливість вдосконалити взаємодію із зовнішнім середовищем, підвищити продуктивність, оптимізувати витрати та відповідати викликам сучасного ринку.

Інтернет став ключовим інструментом для ефективного функціонування підприємств, без якого складно вирішувати основні господарські завдання. Впровадження цифрових технологій і перехід у цифрове середовище дають можливість бізнесу модернізувати свої процеси та отримати низку важливих переваг, зокрема:

- Усунення бюрократії у внутрішніх операціях підприємства завдяки спрощенню адміністративних процедур.

- Скорочення часу на виконання основних бізнес-процесів завдяки автоматизації та цифровим рішенням.
- Оптимізація організаційної структури, що дозволяє зменшити кількість співробітників і скоротити рівні управлінської ієрархії.
- Перехід від паперового документообігу до електронних форматів з використанням хмарних технологій, що забезпечує зручність доступу та обробки даних.
- Прискорення обслуговування клієнтів, що стає можливим завдяки швидшій обробці запитів і наданню відповідей у реальному часі.
- Збільшення лояльності споживачів через покращення якості та оперативності послуг.
- Зниження рекламних витрат шляхом відмови від дорогих форматів реклами, як-от білборди, сітілайти, телереклама, і перехід до ефективних та дешевших каналів просування у соціальних мережах і месенджерах (Facebook, Instagram, Telegram тощо).
- Автоматизація звітності та контролю всіх етапів діяльності підприємства, що забезпечує прозорість процесів, мінімізує часові та ресурсні витрати на їх виконання.

Таким чином, цифровізація бізнес-процесів із залученням Інтернету дозволяє підприємствам підвищити продуктивність, оптимізувати витрати, покращити взаємодію зі споживачами та забезпечити ефективний контроль за всіма операціями.

ТОВ «ЮДІ-ГРУП» функціонує у високо конкурентному середовищі транспортних послуг, де ключову роль відіграють якість обслуговування, інноваційність і здатність адаптуватися до змін ринку. Аналіз поточного стану діяльності компанії свідчить про наявність значного потенціалу для покращення конкурентної привабливості. Основною метою вдосконалення є забезпечення довгострокового розвитку, зростання рентабельності та зміцнення позицій на ринку вантажних перевезень. Зокрема це стосується покращення якості послуг. В умовах діяльності ТОВ «ЮДІ-ГРУП» покращення якості послуг можливе за рахунок:

впровадження системи контролю якості; розробки стандартів надання послуг, які охоплюють всі етапи перевезення - від прийому замовлення до доставки; запровадження системи внутрішнього аудиту якості послуг, щоб виявляти недоліки в роботі та оперативно їх усувати; впровадження програми навчання для водіїв і диспетчерів, спрямовані на підвищення культури обслуговування клієнтів.

Сучасні умови функціонування підприємств сфери послуг, зокрема у вантажних перевезеннях і ремонті автомобілів, вимагають підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. ТОВ «ЮДІ-ГРУП», завдяки впровадженню цифрових рішень, має можливість оптимізувати процеси, що сприятиме покращенню якості обслуговування, зміцненню конкурентних позицій та підвищенню прибутковості діяльності.

Мета пропонованого проєкту: впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності комунікації з клієнтами, спрощення операційних процесів і поліпшення якості послуг.

Завдання проєкту:

1. Розробка мобільного додатку для клієнтів з функціоналом замовлення послуг, моніторингу статусу доставки та оплати рахунків.
2. Впровадження електронного документообігу для автоматизації укладення договорів і оформлення перевезень.
3. Покращення клієнтського досвіду шляхом скорочення часу обслуговування та підвищення прозорості процесів.
4. Оптимізація витрат на адміністративне управління через цифровізацію.

Згідно з показниками діяльності ТОВ «ЮДІ-ГРУП» (таблиця 2.3):

- Чистий прибуток зменшився з 456 тис. грн у 2021 р. до 34 тис. грн у 2023 р., що свідчить про зниження рентабельності підприємства.

- Витрати на збут зросли на 49,19%, а адміністративні витрати — на 57,35%.

- Середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 27,27%, що вимагає автоматизації процесів для підтримання ефективності.

Цифровізація дозволить: оптимізувати витрати на адміністративні функції; підвищити продуктивність за рахунок автоматизації замовлень і документообігу; залучити нових клієнтів через зручний сервіс.

Основні заходи проекту

1. Розробка мобільного додатку для клієнтів. Функціонал даного додатку полягатиме у наступному: оформлення замовлень на вантажні перевезення або ремонтні послуги; відстеження статусу доставки вантажу в режимі реального часу; оплата рахунків онлайн через інтегровані платіжні системи; перегляд історії замовлень і отримання сповіщень. Технічна реалізація даного проекту здійснюється за рахунок співпраці з ІТ-компанією для створення додатку на платформах Android та iOS. Очікувані результати від впровадження проекту: підвищення швидкості обслуговування клієнтів; покращення їх задоволеності послугами.

2. Впровадження системи електронного документообігу забезпечить: автоматичне створення договорів і документів на основі шаблонів; підписання документів через цифровий підпис; збереження та швидкий доступ до архівів. Для підприємства це надасть скорочення часу на оформлення документів та зменшення паперового документообігу і витрат на його підтримку.

За рахунок розробки мобільного додатку на підприємстві очікуються наступні зміни:

1. Фінансові показники: скорочення адміністративних витрат на 15-20%; підвищення чистого прибутку на 30% за рахунок зростання ефективності обслуговування клієнтів.

2. Операційні показники: зменшення часу на обробку замовлень на 50%; підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації процесів.

3. Клієнтські показники: підвищення задоволеності клієнтів на основі зручності доступу до послуг; розширення клієнтської бази на 10-15%.

Реалізація проекту цифровізації взаємодії з клієнтами в ТОВ «ЮДІ-ГРУП» сприятиме підвищенню ефективності обслуговування, оптимізації витрат та

зростанню конкурентоспроможності компанії. Впровадження мобільного додатку та системи електронного документообігу дозволить створити зручний і сучасний сервіс для клієнтів, а також забезпечить більш ефективну організацію операційної діяльності підприємства.

Наступним напрямом впровадження цифровізації до бізнес-процесів ТОВ «ЮДІ-ГРУП» є впровадження проекту з використання GPS-трекінгу.

Сьогоднішні умови ринку вантажних перевезень вимагають прозорості, точності та високого рівня обслуговування. Використання GPS-трекінгу є важливим кроком у цифровізації логістичних процесів і має такі переваги для ТОВ «ЮДІ-ГРУП»:

1. Покращення клієнтського сервісу: GPS-трекери дозволяють клієнтам в режимі реального часу відслідковувати переміщення вантажів через онлайн-сервіси. Це підвищує довіру клієнтів та мінімізує ризики непорозумінь щодо термінів доставки; створюється конкурентна перевага перед іншими перевізниками, які не використовують такі рішення.

2. Оптимізація логістичних процесів: GPS-моніторинг забезпечує доступ до даних про маршрути, час перебування транспорту на об'єктах та зупинки. Це дозволяє виявити неефективні ділянки та мінімізувати простой. З'являється можливість оптимізувати маршрути та скоротити час доставки, що сприяє зниженню витрат на паливо та амортизацію техніки.

3. Контроль використання ресурсів: впровадження трекінгу дозволяє контролювати реальне завантаження транспорту та його продуктивність; скорочення нецільового використання автомобілів (незаплановані поїздки, нераціональні маршрути) та зменшення витрат на обслуговування.

4. Підвищення ефективності управління автопарком: збирання точних даних про швидкість, пробіг, час простоїв і робочі години допомагає оцінити стан кожного транспортного засобу; використання аналітики дозволить планувати технічне

обслуговування на основі фактичного використання автомобіля, зменшуючи ризик простоїв через поломки.

Впровадження GPS-трекінгу забезпечить зростання рівня ефективності діяльності підприємства за такими напрямками:

Економічна ефективність:

1. Зниження витрат на перевезення: оптимізація маршрутів дозволить зменшити витрати на паливе до 10-15%; зменшення непродуктивних простоїв та позапланових зупинок.

2. Підвищення продуктивності транспорту: систематичний моніторинг забезпечить збільшення часу ефективної роботи транспорту на 10-20% за рахунок усунення простоїв; підвищення швидкості обслуговування клієнтів сприятиме збільшенню кількості виконаних замовлень.

3. Ефективне використання ресурсів: точний контроль за станом транспортних засобів дозволить своєчасно планувати ремонти, скоротивши витрати на непередбачені поломки.

За рахунок підвищення продуктивності транспорту та оптимізації витрат очікується зростання прибутковості на 15-20%.

Операційна ефективність:

1. Підвищення прозорості процесів: клієнти отримають доступ до відстеження вантажів, що підвищить їх задоволеність та лояльність до компанії; менеджмент підприємства зможе в реальному часі контролювати статус виконання замовлень.

2. Аналітична база для прийняття рішень: дані GPS-трекерів забезпечать можливість аналізу продуктивності кожного транспортного засобу, розробки більш ефективних логістичних рішень та впровадження оптимальних стратегій управління.

3. Скорочення адміністративного навантаження: автоматизований збір та обробка інформації про маршрути і час роботи транспорту зменшить потребу в ручному контролі.

Впровадження GPS-трекінгу в діяльність ТОВ «ЮДІ-ГРУП» є стратегічно доцільним та економічно обґрунтованим рішенням. Воно дозволить оптимізувати логістичні процеси, підвищити продуктивність автопарку, забезпечити прозорість обслуговування клієнтів та знизити операційні витрати. У результаті компанія не лише покращить фінансові показники, а й зміцнить свої позиції на ринку вантажних перевезень.

Визначимо можливий приріст ефективності діяльності ТОВ «ЮДІ-ГРУП» за рахунок впровадження пропонованих заходів (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Прогнозовані показники ефективності діяльності ТОВ «ЮДІ-ГРУП»

Показник	2023	Проект 2025	Приріст показника	
			+-	%
Сума чистого доходу, тис. грн.	8245	10306	2061	25,00
Загальна сума витрат, тис. грн.:	8211	7390	-821	-10,00
у т.ч. операційні витрати	7832	6981	-851	-10,87
витрати на збут	185	215	30	16,22
адміністративні витрати	107	96	-11	-10,28
інші операційні витрати	87	98	11	12,64
Сума чистого прибутку, тис. грн.	34	2916	2882	8477,50
Кількість працівників підприємства, чол.	8	7	-1	-12,50
Виробіток на 1 працівника, тис. грн./особу	1030,6	1472,3	441,7	42,86
Середньорічна зарплата 1 працівника, тис. грн./особу	229,5	266,2	36,7	16,00
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1342	1546	204	15,21
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	167,8	220,9	53,1	31,67
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	6,14	6,67	0,52	8,50
Рентабельність активів, %	2,53	188,62	186,09 в.п.	X
Рентабельність діяльності, %	0,41	39,46	39,05 в.п.	X

На основі прогнозованих показників ефективності діяльності ТОВ «ЮДІ-ГРУП» за 2025 рік порівняно з 2023 роком можна зробити наступні висновки та запропонувати рекомендації для подальшого розвитку підприємства:

Прогнозується зростання чистого доходу на 25% (+2061 тис. грн.), що свідчить про очікуване розширення обсягів продажів завдяки підвищенню ефективності діяльності та оптимізації управлінських процесів. Загальна сума витрат зменшиться на 10% (-821 тис. грн.), що є результатом ефективного управління операційними витратами, які скоротяться на 10,87%. Зниження адміністративних витрат (-10,28%) також демонструє поліпшення за рахунок запропонованих заходів.

Сума чистого прибутку зросте з 34 тис. грн. до 2916 тис. грн., що є наслідком скорочення витрат та зростання доходів, що свідчить про стабілізацію фінансового стану підприємства.

Кількість працівників зменшиться на 12,5% (з 8 до 7 осіб), що вказує на оптимізацію чисельності персоналу. Водночас продуктивність на одного працівника суттєво підвищиться на 42,86% (+441,7 тис. грн./особу), що свідчить про зростання ефективності трудових ресурсів. Середньорічна зарплата на одного працівника зросте на 16% (+36,7 тис. грн.), що покращить мотивацію та утримання кваліфікованих кадрів.

Середньорічна вартість основних засобів збільшиться на 15,21% (+204 тис. грн.), а фондоозброєність одного працівника зросте на 31,67% (+53,1 тис. грн./особу). Це підтверджує оновлення матеріально-технічної бази та підвищення технічної оснащеності підприємства. Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. основних засобів зросте на 8,5% (+0,52 грн.).

Рентабельність активів збільшиться з 2,53% до 188,62%, що свідчить про значну прибутковість використання активів. Рентабельність діяльності підвищиться з 0,41% до 39,46%, що демонструє ефективність операційної діяльності.

Прогнозовані показники демонструють позитивну динаміку у діяльності ТОВ «ЮДІ-ГРУП» завдяки зростанню доходів, оптимізації витрат та підвищенню продуктивності. Впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме подальшому підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його фінансової стійкості та забезпеченню довгострокового розвитку.

Реалізація запропонованих заходів у напрямках автоматизації процесів управління, використання GPS-трекінгу та цифровізації взаємодії з клієнтами дозволить ТОВ «ЮДІ-ГРУП» значно підвищити конкурентні переваги. Впровадження сучасних технологій сприятиме оптимізації роботи підприємства, скороченню витрат і підвищенню рівня задоволеності клієнтів, що є ключовими чинниками для зміцнення позицій компанії на ринку вантажних перевезень.

Висновки до третього розділу

1. Конкурентна привабливість підприємства визначається системним підходом до аналізу зовнішнього середовища, залученням кваліфікованого персоналу та ефективною корпоративною культурою. Регулярна діагностика факторів впливу допомагає визначити конкурентні переваги компанії, загрози та можливості для розвитку. Механізм управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП» є структурованим і включає основні функції управління: постановку цілей, аналітику, планування, організацію, мотивацію, моніторинг і регулювання. Цей механізм охоплює як стратегічні, так і оперативні рівні управління підприємством.

2. Запропоновано провести цифровізацію бізнес-процесів на підприємстві. Автоматизація бізнес-процесів та цифровізація взаємодії з клієнтами, зокрема впровадження мобільного додатку та системи електронного документообігу, забезпечать: скорочення часу на обробку замовлень; підвищення якості обслуговування клієнтів; зменшення адміністративних витрат; прозорість і контроль усіх операційних процесів.

3. Використання GPS-трекінгу дозволяє покращити логістичні процеси, контролювати використання ресурсів та підвищити ефективність управління автопарком. Оптимізація маршрутів і зменшення простоїв сприятимуть зниженню витрат і підвищенню продуктивності транспорту.

5. Прогнозовані показники ефективності діяльності свідчать про позитивну динаміку в діяльності компанії після впровадження запропонованих заходів. Зокрема чистий дохід зросте на 25%, а загальна сума витрат зменшиться на 10%. Внаслідок чого відбудеться значне зростання прибутку. Рентабельність активів і діяльності зросте до 188,62% та 39,46% відповідно.

Таким чином, реалізація запропонованих інноваційних рішень сприятиме підвищенню конкурентної привабливості ТОВ «ЮДІ-ГРУП» за рахунок оптимізації витрат, покращення якості послуг та впровадження ефективних цифрових технологій. Це забезпечить підприємству зміцнення позицій на ринку, збільшення прибутковості та створення додаткових переваг для клієнтів.

ВИСНОВКИ

1. Конкурентоспроможність є багатовимірною та динамічною категорією, що визначає здатність підприємства досягати стійких переваг над конкурентами в умовах нестабільного ринкового середовища. Це поняття не має єдиного загально визнаного трактування, що зумовлено різними підходами до його оцінки на макро- та мікрорівнях. Конкурентоспроможність формується під впливом внутрішніх (ендогенних) та зовнішніх (екзогенних) факторів: Ендогенні фактори: техніко-технологічні умови, кадровий потенціал, інформаційні ресурси, стратегічне управління та інтелектуальні інновації. Екзогенні фактори: науково-технічний прогрес, ринкові та інституційно-правові умови, соціокультурне середовище та вплив воєнного часу.

2. Конкурентні переваги підприємства є результатом ефективного використання ресурсів та управлінських рішень, що забезпечують зниження собівартості, підвищення якості продукції, інноваційність та швидку адаптацію до ринкових потреб. Сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю вимагає врахування як внутрішніх ресурсів підприємства, так і зовнішнього середовища, а також використання різних методів для точного визначення його позиції на ринку. Це забезпечить можливість розробки ефективних стратегій для підвищення конкурентної привабливості підприємства та досягнення стійкого економічного розвитку.

3. ТОВ «ЮДІ-ГРУП» - сучасне підприємство, розташоване у м. Дніпро Дніпропетровській області, яке спеціалізується на наданні послуг у сфері вантажних перевезень та ремонту вантажних автомобілів. Компанія забезпечує високу якість обслуговування, ефективну організацію логістики та професійний технічний сервіс, задовольняючи потреби клієнтів у транспортних і ремонтних послугах. Незважаючи на зростання доходів, продуктивності праці та ефективності використання основних засобів, фінансові результати ТОВ «ЮДІ-ГРУП» у 2023 році значно погіршилися,

що обумовлено надмірним зростанням витрат, особливо собівартості продукції. Підприємству необхідно звернути увагу на оптимізацію витрат, підвищення рентабельності та пошук резервів для зростання чистого прибутку. Інвестиції в ефективність праці та модернізацію основних засобів залишаються позитивними аспектами, які можуть забезпечити довгострокове покращення фінансової стійкості. Перевагами діяльності ТОВ «ЮДІ-ГРУП» на ринку є наступне: індивідуальний підхід до потреб клієнтів; широкий спектр послуг - від організації перевезень до ремонту транспорту; гарантія якості робіт і дотримання строків виконання замовлень; конкурентоспроможна цінова політика.

4. Під конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП» розуміють здатність організувати і запропонувати послуги, які за якістю, вартістю та іншими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж транспорт і послуги, що пропонуються конкурентами. Аналіз критеріїв конкурентоспроможності трьох компаній — ТОВ «ЮДІ-ГРУП», ТОВ «Колесо» та ТОВ «Дорожник» - показує різні підходи до управління та досягнення ринкових переваг. ТОВ «Дорожник» лідирує за середнім балом (7,09), демонструючи сильні позиції у таких аспектах, як асортимент, зовнішній вигляд продукції, дистрибуція та знання бренду. Компанія добре реалізує маркетингові стратегії, зокрема рекламну активність і розвиток дистрибуції, що дозволяє забезпечити високу конкурентоспроможність. Водночас унікальність пропозиції та ціна залишаються слабшими сторонами, що може обмежувати диференціацію на ринку. Доцільним буде для ТОВ «ЮДІ-ГРУП» зосередитися на підвищенні ефективності операційної діяльності та активізації рекламних кампаній для покращення знання бренду. ТОВ «Колесо» необхідно оптимізувати ціноутворення та покращити якість обслуговування, що допоможе посилити лояльність клієнтів. ТОВ «Дорожник» повинні продовжувати розвивати сильні сторони, такі як асортимент і дистрибуція, водночас працюючи над підвищенням унікальності пропозицій. Таким чином, кожна компанія має свої сильні й слабкі сторони, які можна використати як основу для розробки стратегії вдосконалення.

5. Конкурентна привабливість підприємства визначається системним підходом до аналізу зовнішнього середовища, залученням кваліфікованого персоналу та ефективною корпоративною культурою. Регулярна діагностика факторів впливу допомагає визначити конкурентні переваги компанії, загрози та можливості для розвитку. Механізм управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЮДІ-ГРУП» є структурованим і включає основні функції управління: постановку цілей, аналітику, планування, організацію, мотивацію, моніторинг і регулювання. Цей механізм охоплює як стратегічні, так і оперативні рівні управління підприємством.

6. Запропоновано провести цифровізацію бізнес-процесів на підприємстві. Автоматизація бізнес-процесів та цифровізація взаємодії з клієнтами, зокрема впровадження мобільного додатку та системи електронного документообігу, забезпечать: скорочення часу на обробку замовлень; підвищення якості обслуговування клієнтів; зменшення адміністративних витрат; прозорість і контроль усіх операційних процесів. Використання GPS-трекінгу дозволяє покращити логістичні процеси, контролювати використання ресурсів та підвищити ефективність управління автопарком. Оптимізація маршрутів і зменшення простоїв сприятимуть зниженню витрат і підвищенню продуктивності транспорту.

7. Прогнозовані показники ефективності діяльності свідчать про позитивну динаміку в діяльності компанії після впровадження запропонованих заходів. Зокрема чистий дохід зросте на 25%, а загальна сума витрат зменшиться на 10%. Внаслідок чого відбудеться значне зростання прибутку. Рентабельність активів і діяльності зросте до 188,62% та 39,46% відповідно.

Таким чином, реалізація запропонованих інноваційних рішень сприятиме підвищенню конкурентної привабливості ТОВ «ЮДІ-ГРУП» за рахунок оптимізації витрат, покращення якості послуг та впровадження ефективних цифрових технологій. Це забезпечить підприємству зміцнення позицій на ринку, збільшення прибутковості та створення додаткових переваг для клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко М.М., Корж Л.О. Економічна діагностика конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 149-154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_11_18
2. Андрієнко М.М., Харчук І.Л. Організаційно-економічні принципи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 62. С. 39-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_62_9
3. Бабій І.В., Баксалова О.М., Остапчук О.В. Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 2. С. 123-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2022_2_16
4. Боковець В.В., Мороз О.О., Краєвська А.С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. Iss. 2. С. 97-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2023_2_12
5. Бондаренко С.М., Бодько Є.С., Кравченко С.С. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 94-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_51_16
6. Борблік К.Е. Формування механізму конкурентоспроможності бізнесу у сфері послуг на основі інструментів М&А-концепції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 45. С. 50-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2022_45_8
7. Бреус С.В., Шусть Т.А. Основні аспекти управління конкурентними перевагами організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 104-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_48_22
8. Вербівська Л. В. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_4

9. Вербівська Л.В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 78-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2023_187_15
10. Воловельська І.В., Старченко Я. Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 134-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_17
11. Волосов А.М., Михайлова О.В. Методичні аспекти ідентифікації перспективних джерел конкурентних переваг. *Grail of Science*. 2024. № 36. С. 15-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2024_36_5
12. Воржакова Ю.П., Шевчук Н.Р. Механізм забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах обмежених ресурсів. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_33
13. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
14. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
15. Дашко І.М. Аналіз факторів впливу на формування конкурентоспроможності промислових підприємств. *Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 12-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_1_4
16. Джумарик Є.М. Чинники формування конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р.* Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С. 83-85.
17. Джух Т.І., Михайленко О.В., Аліпатова М.Р. Підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 65. С. 52-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_65_10
18. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник Національного*

технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2022. № 22. С. 52-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2022_22_10

19. Загірняк Д.М., Залузіна О.М., Чумакова А.Г. Забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2021. Вип. 1. С. 17-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkdpu_2021_1_4

20. Каличева Н. Є. Конкуренція: сучасне розуміння, сутність та вплив на ринкову економіку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 30-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_85_6

21. Каличева Н.Є., Островерх Г.Є., Орехов М.В. Формування конкурентних переваг українських підприємств в умовах економічної кризи спричиненої воєнним часом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 77-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2022_78-79_12

22. Карпенко О.О., Матвійчук Є.І. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Economic synergy*. 2024. Iss. 1. С. 31-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2024_1_5

23. Кишакевич Б.Ю., Демедюк Б.Т., Волинський О.Ю. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція поглядів. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 40-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escpros_2023_186_9

24. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.

25. Кривещенко В.В., Хмурковський Г.В., Ляденко Т.В. Реверсивна логістика в системі логістичного менеджменту: вплив на формування конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці НДФІ*. 2023. Вип. 1. С. 121-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2023_1_10

26. Лозова В.А., Артеменко Л.П. Управління іміджем в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_67

27. Макаренко П.М., Карась Ю.М. Ресурси конкурентних переваг у виробничому потенціалі підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 9-10. С. 58-64.

28. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.

29. Машевська А.А. Організаційно-економічні заходи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_73

30. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

31. Механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Терещенко І.О. та ін. (5 осіб). *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 92-97.

32. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.

33. Мігалатій О.В. Фактори формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 7. С. 45-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_7_8

34. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.

35. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

36. Омельчак Г.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_184_21

37. Остапюк Б.Б., Клименко К.О., Кириченко О.О. Напрями забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 98-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_83_12

38. Пахуча Е.В., Бабика В.О. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_65

39. Пашкевич С.М., Никончук В.М., Сорока В.С., Кристопчук М.Є. Конкурентоздатність транспортно-експедиційних компаній на ринку транспортних послуг. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2023. № 2. С. 174-179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ctmbt_2023_2_22

40. Писаренко С.В., Молодцов Р.Ю., Кулинич А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства: поняття, підходи, методи. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 5. С. 29-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_5_6

41. Плотнікова М.Ф., Карасьов В.О., Марутовський Б.С., Пиньківський Я.В. Проектний аналіз управління якістю та конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва. *Агросвіт*. 2023. № 13. С. 60-68.

42. Польова Н.М., Снісаренко А.П. Розробка стратегій управління конкурентоспроможністю підприємств через вдосконалення форм і форматів торгівлі. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_73

43. Понедільчук Т. В., Яременко В.О. Оптимізація стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_77

44. Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Напрями формування конкурентних переваг підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації. *Інтелект XXI*. 2021. № 6. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_6_8

45. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.

46. Пугачевська К.Й., Данилко М.М., Хроменко Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 3. С. 17-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_3_5

47. Рогоза М.Є., Кононенко Ж.А., Яковенко Т.І. Методологічні підходи у дослідженнях конкурентоспроможності підприємств. *Modern economics*. 2024. № 44. С. 139-146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2024_44_24

48. Рожко В.І., Альошин Д.Д. Дослідження та удосконалення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 84-89.

49. Самодай В.П., Машина Ю.П., Руденко Н.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності. *Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 20-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_1_5

50. Скок П.О., Сотник Ю.П. Формування конкурентоспроможної стратегії підприємства у воєнний час. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 347-352.

51. Славіна Н.А., Лаврук О.С. Удосконалення системи управління конкурентними перевагами підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_39

52. Сметанюк О.А., Цісар Д.О. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_38

53. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.

54. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.

55. Тульчинська С.О., Кирилюк М.Д. Фактори забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_28

56. Управління конкурентними перевагами підприємства. Ванькович Л.Я. та ін. (7 осіб). *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 10(1). С. 40-51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10\(1\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(1)_7)

57. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.

58. Филук Г.М., Сірик Т.О. Антикрихкість як нова стратегія досягнення конкурентних переваг підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 2. С. 49-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_2_11

59. Хацер М., Булгакова К. Шляхи трансформації управління конкурентоспроможністю на підприємствах України в умовах російської військової агресії. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2022. Вип. 3. С. 45-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2022_3_7

60. Цурканов М. А. Генезис розвитку конкурентного потенціалу та конкурентних переваг підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 4. С. 70-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2023_4_13

61. Шинкаренко В.Г., Мамедов М.А. Особливості конкуренції на ринку автотранспортних послуг. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 133-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2021_37_11

62. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.