

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В  
УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Владислав ГРЕБЕНЮК**

**Науковий керівник,  
к.ю.н., доцент**

**Юлія КОЛОМОЄЦЬ**

**Дніпро – 2025**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет** менеджменту і маркетингу

**Кафедра** менеджменту і права

**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»

**Спеціальність** 073 «Менеджмент»

**Ступінь вищої освіти:** «Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи  
Гребенюку Владиславу Дмитровичу**

1. **Тема роботи:** «Підвищення результативності управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства в умовах ринкової нестабільності»,

**Науковий керівник:** доц., к.ю.н. Коломоєць Юлія Олександрівна  
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р. № \_\_\_\_\_.

2. **Термін подання здобувачем роботи** – \_\_\_\_\_ 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти Товариства з обмеженою відповідальністю «ВторІнвест Т» за 2022-2024 рр., плани соціально-економічного розвитку, організаційна структура та структура управління, ключові показники фінансової і господарської діяльності, матеріали статистичної звітності підприємства, публікації науковців з теми дослідження.

**Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. 2. Оцінка результативності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВторІнвест Т». 3. Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВторІнвест Т» в умовах ринкової нестабільності. 4. Висновки та пропозиції.

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

Основні складові конкурентоспроможності підприємства

Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»

Паспорт показників оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т»

SMART-цілі підвищення результативності управління конкурентоспроможністю

Очікувані результати та ефекти від реалізації комплексу заходів підвищення результативності управління конкурентоспроможністю

Порівняння фактичних показників діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» за 2024 рік та прогнозованих після реалізації управлінських заходів

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2023 року

## 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 2024	
2.	Збір первинного матеріалу	січень-лютий 2025	
3.	Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства	березень-квітень 2025	
4.	Оцінка результативності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВторІнвест Т»	травень-липень 2025	
5.	Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВторІнвест Т» в умовах ринкової нестабільності	липень-жовтень 2025	
6.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2025	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2025	

Здобувач

(підпис)

\_\_\_\_\_

(ім'я, прізвище)

Владислав ГРЕБЕНЮК

\_\_\_\_\_

Керівник роботи

(підпис)

\_\_\_\_\_

(ім'я, прізвище)

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

\_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

**Тема: «Підвищення результативності управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства в умовах ринкової нестабільності»**

**Кваліфікаційна робота містить:** 89 с., 2 рис., 24 табл., 60 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** у кваліфікаційній роботі є процес управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства в умовах ринкової нестабільності.

**Предметом дослідження** є сукупність економічних і управлінських відносин, що виникають у процесі формування, оцінювання та підвищення результативності управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Метою кваліфікаційної роботи** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення результативності управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства в умовах ринкової нестабільності.

**Методи дослідження**, що були використані в кваліфікаційній роботі: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняльний і системний аналіз, методи економічного та фінансового аналізу, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, модель п'яти сил конкуренції, бальна та інтегральна оцінка, а також табличні й графічні методи подання результатів дослідження.

У кваліфікаційній роботі розроблено концепцію підвищення результативності управління конкурентоспроможністю, сформульовано стратегічні цілі та запропоновано комплекс практичних заходів з удосконалення операційних процесів, ресурсної гнучкості та кадрово-мотиваційної політики. Обґрунтовано очікувані результати впровадження запропонованих заходів та здійснено порівняння фактичних і прогнозованих показників діяльності підприємства.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, РИНКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ,  
РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ,  
ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, РИНКОВА  
НЕСТАБІЛЬНІСТЬ

### KEY WORDS

ENTERPRISE COMPETITIVENESS, COMPETITIVENESS MANAGEMENT,  
MARKET ENVIRONMENT, MANAGEMENT EFFECTIVENESS,  
COMPETITIVE STRATEGY, OPERATIONAL ACTIVITY, FINANCIAL  
STABILITY, MARKET INSTABILITY

# ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Економічна сутність і структура конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку	8
1.2. Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства в умовах ринкової нестабільності	22
1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	30
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»	42
2.1. Загальна характеристика та організаційно-економічні результати діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»	42
2.2. Діагностика конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства	49
2.3. Комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності та результативності управління нею	56
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т» В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	66
3.1. Розробка концепції підвищення результативності управління конкурентоспроможністю	66
3.2. Розробка комплексу заходів підвищення конкурентоспроможності	75
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сучасні умови функціонування виробничих підприємств характеризуються підвищеним рівнем ринкової нестабільності, що зумовлюється поєднанням економічних, політичних, соціальних і технологічних чинників. Для підприємств України ці процеси додатково ускладнюються наслідками воєнного стану, порушенням логістичних ланцюгів, коливанням цін на ресурси, зростанням витрат та нестабільністю попиту. У таких умовах здатність підприємства зберігати та посилювати свої конкурентні позиції безпосередньо залежить від результативності управлінських рішень, рівня адаптивності системи менеджменту та ефективності використання наявного потенціалу.

Конкурентоспроможність виробничого підприємства в умовах ринкової нестабільності перестає бути виключно наслідком технологічних або ресурсних переваг. Вона дедалі більше формується як результат узгодженої управлінської діяльності, що охоплює стратегічне планування, організацію бізнес-процесів, управління ресурсами, контроль результатів і своєчасне реагування на зовнішні загрози. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження не лише рівня конкурентоспроможності підприємства, а й результативності управління нею.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що в умовах нестабільного ринку традиційні підходи до забезпечення конкурентних переваг часто виявляються недостатніми або малоефективними. Підприємства змушені переходити від ситуативних управлінських рішень до системного управління конкурентоспроможністю, орієнтованого на досягнення вимірюваних результатів, зниження ризиків і забезпечення стійкості діяльності. Це потребує формування чіткої логіки управління, яка поєднує цілі розвитку, інструменти впливу, систему показників та очікувані ефекти.

Теоретичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Разом із

тим більшість досліджень зосереджена або на загальних питаннях формування конкурентних переваг, або на окремих методах оцінювання конкурентоспроможності. Недостатньо уваги приділяється питанням результативності управління конкурентоспроможністю саме в умовах ринкової нестабільності, а також адаптації управлінських інструментів до реальних умов функціонування виробничих підприємств.

**Об'єктом дослідження** у кваліфікаційній роботі є процес управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства в умовах ринкової нестабільності.

**Предметом дослідження** є сукупність економічних і управлінських відносин, що виникають у процесі формування, оцінювання та підвищення результативності управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Метою кваліфікаційної роботи** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення результативності управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких основних завдань:

- узагальнити теоретико-методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити сутність конкурентоспроможності як економічної та управлінської категорії;
- здійснити оцінку результативності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВторІнвест Т»;
- проаналізувати конкурентне середовище та конкурентну позицію підприємства;
- визначити проблемні зони управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності;

- розробити концепцію та комплекс практичних заходів підвищення результативності управління конкурентоспроможністю;
- обґрунтувати очікувані результати від реалізації запропонованих заходів.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні **методи** пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняльний і системний аналіз, методи економічного та фінансового аналізу, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, модель п'яти сил конкуренції, бальна та інтегральна оцінка, а також табличні й графічні методи подання результатів дослідження.

**Наукова новизна кваліфікаційної роботи** полягає в наступному:

- уперше для ТОВ «ВторІнвест Т» здійснено комплексну оцінку результативності управління конкурентоспроможністю з поєднанням PESTEL-аналізу, моделі п'яти сил конкуренції, SWOT-аналізу та інтегральної бальної оцінки, що дало змогу виявити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та фактичними результатами діяльності підприємства;

- подальшого розвитку набув підхід до формування системи показників конкурентоспроможності шляхом поєднання ресурсних, процесних, ринкових, фінансових і управлінських індикаторів у межах єдиного «паспорта показників», адаптованого до специфіки підприємств ринку вторинних ресурсів;

- удосконалено концепцію підвищення результативності управління конкурентоспроможністю на основі логіки «цілі – інструменти – КРІ – ефект», що дозволяє перевести стратегічні орієнтири підприємства у практичну площину управління та забезпечити їх контрольованість у нестабільному ринковому середовищі.

Практичну наукову новизну також становить обґрунтування комбінованої конкурентної стратегії для підприємства ринку вторинних ресурсів, яка поєднує елементи сервісної диференціації, операційної надійності та витратної ефективності без радикальної зміни бізнес-моделі.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна сутність і структура конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку

Формування маркетингу як самостійної та впливової наукової концепції зумовило переосмислення ролі зовнішнього ринкового середовища у розвитку підприємств. Якщо раніше увага дослідників зосереджувалася переважно на внутрішніх ресурсах і виробничих можливостях, то з часом конкурентне оточення почало розглядатися як один із ключових детермінантів стратегічних управлінських рішень. Саме в цьому контексті виникла потреба в уточненні категоріального апарату, пов'язаного з оцінкою позицій підприємства на ринку.

У західній науковій традиції поняття *competitiveness* набуло широкого поширення відносно пізно. Тривалий час дослідники оперували такими категоріями, як *competitive position*, *competitive strength* та *competitive advantage*, використовуючи їх нерідко як взаємозамінні. Відсутність чіткого змістового розмежування між цими термінами ускладнювала формування цілісної теорії конкурентоспроможності та призводила до різночитань у наукових інтерпретаціях [27, с. 61].

Одним із перших науковців, які системно звернулися до аналізу конкурентної позиції підприємства, був І. Ансофф. У своїх працях, присвячених проблематиці стратегічного управління, він трактував конкурентну позицію не лише як результат діяльності підприємства на ринку, а й як процес вибору стратегічних альтернатив, зокрема у сфері диверсифікації товарного асортименту. Таким чином, у підході Ансоффа конкурентна позиція постає передусім як інструмент стратегічного аналізу, що відображає місце підприємства в системі ринкових взаємодій, а не як безпосередній показник рівня його конкурентоспроможності.

Схожі підходи простежуються і в працях британських дослідників Г. Хулея, Дж. Сондерса та Н. Пірсі. У межах маркетингових досліджень вони пов'язували поняття конкурентної позиції з процедурами сегментації ринку, вибору цільових сегментів і формування позиціонування. Водночас переклад та адаптація їхніх праць у вітчизняному науковому просторі супроводжувалися термінологічними трансформаціями, унаслідок чого поняття конкурентної позиції нерідко ототожнювалося з аналізом конкурентоспроможності, що свідчить про збереження концептуальної невизначеності й на національному рівні [7, с. 109].

Вагомий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності здійснив М. Портер, який розширив межі її застосування, використавши цей термін для характеристики економічного потенціалу країн. На його думку, здатність національної економіки до успішної конкуренції визначається рівнем інноваційності та готовністю промисловості до структурних змін. Разом із тим у подальших дослідженнях Портер наголосив, що реальними суб'єктами конкурентної боротьби є саме підприємства, оскільки саме вони безпосередньо взаємодіють на ринках і формують конкурентні переваги.

Окрім цього, М. Портер увів у науковий обіг поняття спроможності конкурента, під яким розумів сукупний потенціал підприємства до ефективної конкуренції. До складових цього потенціалу він відносив організаційні структури, кадрові ресурси, рівень технологічного розвитку та якість управлінських рішень. У такому трактуванні спроможність конкурента виступає внутрішньою основою формування конкурентних переваг і є важливою складовою ширшої категорії конкурентоспроможності підприємства.

Поглиблення наукових досліджень у сфері конкурентної поведінки підприємств зумовило формування двох узагальнених підходів до тлумачення сутності конкурентоспроможності. У межах першого, більш вузького підходу, конкурентоспроможність розглядається як здатність суб'єкта господарювання успішно протистояти конкурентам у процесі ринкової боротьби. Другий, ширший

підхід інтерпретує її як інтегральну характеристику загальної успішності підприємства, що охоплює не лише досягнуті позиції на ринку, а й рівень його адаптивності до змін зовнішнього середовища, інноваційний потенціал, організаційну спроможність та ефективність управлінських рішень.

Подальший розвиток теорії конкурентоспроможності сприяв виходу наукового аналізу за межі формального визначення цього поняття. У центрі уваги дослідників опинилися питання ідентифікації ключових ознак конкурентоспроможності, її внутрішньої структури та сукупності чинників, що визначають конкурентні можливості підприємства в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища [14, с. 186].

Одним із найбільш поширених напрямів такого аналізу став ресурсний підхід, відповідно до якого конкурентоспроможність пов'язується зі здатністю підприємства раціонально формувати та ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал з метою створення стійких довгострокових переваг. Логічним доповненням цього підходу виступає концепція витратного обмеження конкурентоспроможності, згідно з якою збереження конкурентних позицій можливе лише за умови підтримання витрат на рівні, співставному з основними конкурентами. Як зазначали А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд, суттєве відхилення витрат у бік їх зростання неминує призводить до втрати конкурентних переваг. Водночас дослідники підкреслювали, що орієнтація виключно на витратну ефективність є недостатньою, оскільки фінансові результати не завжди відображають реальний рівень конкурентної сили підприємства.

У цьому контексті в наукових працях акцентується необхідність узгодження фінансових результатів діяльності з довгостроковими конкурентними цілями. Короткострокові успіхи у прибутковості можуть створювати ілюзію стабільності, не забезпечуючи при цьому стратегічної стійкості та реальної ринкової переваги в перспективі [45, с. 318].

Вітчизняні науковці також активно розвивають ресурсно-витратний підхід до дослідження конкурентоспроможності. Так, Н. О. Євтушенко та В. В. Варніцький трактують її як сукупність можливостей підприємства щодо ефективного використання ресурсного потенціалу з метою досягнення запланованих фінансових результатів. Аналогічної позиції дотримуються О. С. Шуміло, Д. С. Рудас і В. М. Сукульський, наголошуючи, що конкурентоспроможність слід розглядати не лише крізь призму поточної ефективності, а й як характеристику потенціалу подальшого розвитку підприємства.

Разом із тим ототожнення конкурентоспроможності з ефективністю господарської діяльності має певні методологічні обмеження. Ефективність, як правило, відображає співвідношення між витратами та отриманими результатами, тоді як конкурентоспроможність має відносний і системний характер, оскільки передбачає порівняння результатів діяльності конкретного підприємства з показниками інших учасників ринку. Саме ця багатовимірність і порівняльність зумовлюють виокремлення конкурентоспроможності в самостійну економічну категорію.

Більш комплексний підхід до її трактування запропонований Мельник С.М., який визначає конкурентоспроможність як системне поняття, що відображає наявність конкурентних переваг підприємства за сукупністю економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових та інших параметрів [25, с. 58]. Така інтерпретація дозволяє поєднати кількісні та якісні показники розвитку організації в єдину інтегральну оцінку.

Подібна логіка простежується і в працях авторів колективної монографії за редакцією Титаренко В.Є., які розглядають конкурентоспроможність як складну економічну категорію, сформовану в результаті взаємодії внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх ринкових умов, що визначають його здатність успішно реалізовувати продукцію на конкретному ринку [56].

Водночас надмірне розширення змісту поняття конкурентоспроможності, на чому акцентують окремі дослідники, може ускладнювати його наукову ідентифікацію. Використання цієї категорії одночасно як критерію та показника ефективності призводить до розмиття її меж і знижує аналітичну цінність поняття [51, с. 49].

З урахуванням узагальнення наукових підходів доцільно розглядати конкурентоспроможність як результат взаємодії внутрішнього потенціалу підприємства, умов ринкового середовища та якості управління. У такому розумінні конкурентоспроможність підприємства постає як інтегрована економічна категорія, що характеризує його здатність раціонально використовувати ресурси, адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати стійкі ринкові позиції. Вона охоплює стратегічні, фінансові, маркетингові, кадрові й технологічні аспекти діяльності та набуває ознак мультифакторної характеристики результативності бізнесу, що узагальнюється у таблиці 1.1.

**Таблиця 1.1**

**Еволюція наукових підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства**

Автор / школа	Основна ідея	Ключовий акцент	Сильні сторони підходу	Обмеження
І. Ансофф	Конкурентна позиція як відображення ринкового становища фірми	Аналіз стратегічного положення	Врахування ринкової динаміки	Відсутність системності в оцінці внутрішніх чинників
М. Портер	Конкурентоспроможність як здатність до інновацій і модернізації	Інноваційність, структура галузі	Поєднання макро- і мікрорівнів	Обмежена роль нематеріальних ресурсів
А. Томпсон, А. Стрікленд	Витратна ефективність як основа конкурентних переваг	Контроль витрат, ефективність ресурсів	Застосування до масового виробництва	Недооцінка ролі маркетингових та соціальних факторів
О. Є. Кузьмін	Комплексність і системність конкурентоспроможності	Синтез економічних і соціальних параметрів	Цілісне бачення природи конкурентоспр	Складність кількісного вимірювання

			оможності	
О. Г. Янковий	Конкурентоспроможність як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів	Система відносин і адаптацій	Узгодження ресурсного й середовищного підходів	Узагальненість показників

Узагальнення результатів проведеного теоретичного аналізу дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможність за своєю природою є складною багаторівневою категорією, яка поєднує теоретичні узагальнення та практичну спрямованість. У межах економічної науки вона формує концептуальну основу дослідження ринкової конкуренції, тоді як у прикладному аспекті використовується як аналітичний інструмент оцінювання реальних конкурентних можливостей підприємства та порівняння його позицій із іншими суб'єктами господарювання.

У широкому економічному розумінні конкурентоспроможність відображає опосередковану систему маркетингових і економічних взаємозв'язків між учасниками ринку, які конкурують за контроль над ключовими об'єктами ринкової боротьби – споживачами, ресурсами або ринковими сегментами [13, с. 60]. У більш вузькому трактуванні вона проявляється через безпосередні економічні відносини між конкурентами, пов'язані з реалізацією товарів, послуг чи інноваційних рішень та перерозподілом купівельних ресурсів споживачів.

З практичної точки зору конкурентоспроможність доцільно розглядати як інтегровану оціночну характеристику, що акумулює потенційні, функціональні та фактично реалізовані можливості підприємства щодо завоювання та утримання споживчого ринку, залучення інвестиційних ресурсів і формування стабільного кадрового складу. Її оцінювання виходить за межі аналізу фінансових результатів і передбачає врахування управлінських, технологічних, маркетингових та соціальних складових діяльності підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства доцільно інтерпретувати як системну характеристику, що формується на перетині ринкового середовища, внутрішнього потенціалу та якості управління. Узагальнене представлення її змісту

може бути здійснене через виділення трьох взаємопов'язаних аналітичних площин, що відображено в таблиці 1.2.

Отже, конкурентоспроможність доцільно трактувати як системну характеристику підприємства, що відображає його спроможність результативно задіювати наявний економічний потенціал у мінливих умовах ринкового середовища на основі поєднання адаптаційних, інноваційних та маркетингових механізмів. У такому розумінні вона виступає узагальненим індикатором життєздатності суб'єкта господарювання, його здатності протидіяти зовнішнім загрозам та формувати передумови для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

**Таблиця 1.2**

**Основні рівні наукового осмислення конкурентоспроможності підприємства**

Підхід / рівень розуміння	Сутнісна характеристика	Орієнтація / результат
Теоретико-економічний	Конкурентоспроможність як складова теорії ринкової конкуренції, що відображає взаємодію суб'єктів за ресурси й ринки	Формування базових принципів конкурентного функціонування
Праксеологічний (управлінський)	Комплексна оцінка можливостей підприємства утримувати або покращувати свої позиції за допомогою маркетингових, фінансових та організаційних інструментів	Оптимізація управлінських рішень і підвищення ефективності діяльності
Аналітико-оцінковий	Визначення рівня реалізованих конкурентних можливостей підприємства на основі порівняльного аналізу з конкурентами	Встановлення фактичного рівня ринкової сили та потенціалу розвитку

За своєю природою конкурентоспроможність підприємства має багаторівневий характер і формується під впливом сукупності взаємопов'язаних елементів, що відображають різні аспекти його діяльності. Узагальнене уявлення про структуру цієї категорії та взаємозв'язок її складових подано в таблиці 1.3.

Узагальнення наукових підходів дозволяє розглядати конкурентоспроможність підприємства як багатокomпонентну характеристику, що відображає його здатність не лише зберігати, а й посилювати власні ринкові позиції в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Така здатність формується на основі результативного

використання ресурсного потенціалу, своєчасної адаптації до ринкових трансформацій та системного впровадження інноваційних рішень [29]. При цьому процес формування конкурентоспроможності визначається взаємодією внутрішніх елементів діяльності підприємства – організаційної структури, технологічного рівня, кадрового забезпечення та фінансових можливостей – із зовнішніми чинниками, серед яких провідну роль відіграють ринкова кон'юнктура, поведінка споживачів, інтенсивність конкурентної боротьби та регуляторна політика держави.

Таблиця 1.3

### Структурні елементи конкурентоспроможності підприємства

Рівень	Зміст елемента	Ключові показники / характеристики
Продуктовий	Конкурентоспроможність товару (якість, дизайн, упаковка, ціна, сервіс)	Співвідношення «ціна–якість», рівень інноваційності, сертифікація, частка ринку продукту
Маркетинговий	Здатність формувати й утримувати попит, адаптувати маркетингову політику до ринкових змін	Рівень впізнаваності бренду, ефективність каналів збуту, гнучкість цінової стратегії
Організаційний	Раціональність управлінських структур, ефективність комунікацій і координації дій	Продуктивність праці, швидкість прийняття рішень, гнучкість організації
Фінансово-економічний	Здатність забезпечувати прибутковість і стабільність фінансового стану	Рентабельність, ліквідність, ділова активність, інвестиційна привабливість
Інноваційно-технологічний	Потенціал до впровадження нових технологій, продуктів, процесів	Частка витрат на НДДКР, кількість нових продуктів, рівень автоматизації
Кадровий	Компетентність і мотивація персоналу, корпоративна культура	Кваліфікаційний рівень, плинність кадрів, задоволеність працівників

У сучасній економічній системі саме конкуренція виступає ключовим механізмом розвитку ринкових відносин і стимулом економічної динаміки. Вона проявляється у безперервному суперництві між суб'єктами господарювання за доступ до ресурсів, канали збуту, ринковий вплив і прихильність споживачів. Конкурентне середовище змушує підприємства шукати внутрішні резерви зростання, удосконалювати виробничі процеси, активніше впроваджувати інновації, підвищувати якість продукції та оптимізувати витрати.

Етимологічно термін «конкуренція» походить від латинського *concurrentia*, що означає «зустріч» або «збіг», і відображає взаємодію економічних суб'єктів у процесі боротьби за більш вигідні умови господарювання. У прикладному економічному розумінні конкуренція розглядається як процес взаємного суперництва виробників і продавців за кращі позиції у виробництві та реалізації товарів, а також за досягнення максимально можливих економічних результатів.

Нормативно-правове тлумачення конкуренції, закріплене в Законі України «Про захист економічної конкуренції», акцентує увагу на змагальності між суб'єктами господарювання, яка ґрунтується на власних результатах їх діяльності та забезпечує свободу вибору для споживачів. Таке визначення підкреслює регуляторну роль конкуренції у підтриманні ринкової рівноваги та недопущенні монополізації економічного простору.

В умовах глобалізації та прискорених технологічних змін конкурентоспроможність набуває вирішального значення як показник життєздатності підприємства. Динаміка інновацій, цифровізація бізнес-процесів і трансформація споживчих пріоритетів істотно підвищують вимоги до здатності підприємств швидко реагувати на виклики ринку. За відсутності цілеспрямованої політики підтримання конкурентоспроможності підприємства ризикують втратити не лише частку ринку, а й фінансову стійкість та стратегічні перспективи розвитку [9, с. 98].

Узагальнюючи, конкурентоспроможність доцільно трактувати як властивість підприємства або його продукції успішно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи привабливість для споживачів і стійкість ринкових позицій. Вона формується як інтегральний результат поєднання технічних, економічних, споживчих та управлінських параметрів діяльності суб'єкта господарювання.

До основних детермінант конкурентоспроможності належать рівень інноваційності та технологічного розвитку, співвідношення ціни й якості продукції,

результативність маркетингових рішень, ділова репутація та сила бренду, професійна підготовка персоналу, доступ до фінансових і інформаційних ресурсів, а також здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Процес формування конкурентоспроможності підприємства має поетапний характер і передбачає послідовну реалізацію комплексу аналітичних та управлінських дій. На початковому етапі здійснюється дослідження ринкового середовища з метою ідентифікації ключових конкурентів і оцінки умов конкурентної боротьби. Наступним кроком є аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, що дозволяє визначити наявні ресурси та ключові компетенції, які можуть стати основою формування конкурентних переваг.

**Таблиця 1.4**

**Основні складові конкурентоспроможності підприємства**

Група факторів	Зміст	Приклади впливу на конкурентоспроможність
Економічні	Фінансова стабільність, рівень витрат, цінова політика	Рентабельність, ліквідність, оптимізація собівартості
Технологічні	Інновації, автоматизація, модернізація обладнання	Підвищення якості, зниження дефектності, енергоефективність
Маркетингові	Сегментація, позиціонування, комунікації, сервіс	Впізнаваність бренду, частка ринку, клієнтська лояльність
Організаційні	Структура управління, корпоративна культура, швидкість прийняття рішень	Гнучкість, узгодженість дій, ефективність комунікацій
Соціальні	Мотивація персоналу, умови праці, соціальна відповідальність	Плинність кадрів, продуктивність, імідж роботодавця

Подальший розвиток цього процесу пов'язаний із розробленням стратегії позиціонування підприємства на ринку та формуванням відповідної маркетингової політики. Важливе значення на цьому етапі має оптимізація виробничих процесів і забезпечення стабільної якості продукції, що створює передумови для підвищення довіри споживачів [56]. Одночасно з цим конкурентоспроможність посилюється за рахунок упровадження інноваційних рішень і цифрових технологій, які сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Не менш вагомою складовою формування конкурентоспроможності є розвиток людського капіталу, що передбачає підвищення кваліфікації персоналу та формування сприятливої організаційної культури. Завершальним, але безперервним етапом виступає моніторинг змін зовнішнього середовища та своєчасна адаптація управлінських рішень до нових ринкових умов.

У такому контексті конкурентоспроможність не може розглядатися як сталий або раз і назавжди досягнутий стан. Вона є динамічним процесом, що потребує постійного оновлення, гнучкості та стратегічного бачення з боку керівництва підприємства. Кінцевою метою конкурентної діяльності виступає здатність підприємства виробляти та реалізовувати продукцію з оптимальним поєднанням цінових і нецінових характеристик, забезпечуючи високу споживчу цінність і стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Для поглибленого розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства доцільно розглянути її в системному вимірі, виокремивши основні складові, взаємозв'язки між ними та стратегічну мету конкурентної діяльності. Узагальнене відображення зазначених елементів подано на рисунку 1.1, де представлено структурно-логічну схему формування конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної ринкової економіки.



### **Рис. 1.1. Характеристики конкурентоспроможності підприємства та кінцева мета конкурентної боротьби**

Аналіз змісту рисунка 1.1 свідчить, що конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як складну багатовимірну характеристику, яка має порівняльний і динамічний характер та формується в процесі функціонування суб'єкта господарювання в конкурентному середовищі. Вона не зводиться виключно до показників фінансової результативності, а відображає ширший спектр параметрів, що характеризують ринкову силу підприємства та ефективність реалізації його потенціалу.

Формування конкурентоспроможності відбувається під впливом не лише виробничих і фінансових чинників, а й якісних характеристик продукції, рівня управлінських рішень, результативності маркетингової політики та здатності підприємства реалізовувати стратегічні ініціативи [4, с. 18]. У цьому контексті кінцевий результат конкурентної боротьби полягає не стільки у зростанні прибутковості, скільки у створенні для споживача найбільш привабливої пропозиції, що поєднує оптимальне співвідношення ціни, якості, інноваційності та споживчої цінності продукту.

Таким чином, конкурентоспроможність виступає узагальненим індикатором ринкової спроможності підприємства та визначальним чинником його стійкості й потенціалу розвитку в умовах загострення конкурентної боротьби.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є невід'ємною складовою сучасної системи менеджменту та спрямоване на формування, реалізацію і підтримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. За своєю суттю воно являє собою безперервний управлінський процес, у межах якого поєднуються стратегічні орієнтири, тактичні рішення та оперативні дії, що забезпечують адаптацію підприємства до змін ринкового середовища.

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю ґрунтуються на положеннях теорії управління, відповідно до яких будь-який управлінський вплив передбачає наявність чітко визначеної мети, об'єкта і суб'єкта управління, а також сукупності методів, принципів і функцій їх реалізації. У цьому контексті об'єктом управління виступає конкурентоспроможність підприємства як інтегральна властивість його ресурсного забезпечення, організаційної структури, кадрового потенціалу та ринкової поведінки. Суб'єктами управління є керівництво підприємства, менеджери різних рівнів і профільні служби, які здійснюють аналітичні, планові, прогностичні, контрольні та координаційні функції.

Метою управління конкурентоспроможністю є забезпечення стабільного та результативного функціонування підприємства незалежно від дії зовнішніх чинників економічного, політичного, технологічного, екологічного та соціального характеру. Досягнення цієї мети передбачає не лише збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності, а й його системне нарощування шляхом розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища [51, с. 49].

Для досягнення стратегічної мети система управління конкурентоспроможністю підприємства має бути зорієнтована на комплексний вплив як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище його функціонування. Насамперед йдеться про формування механізмів, здатних мінімізувати або нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів, що можуть загрожувати стабільності ринкових позицій підприємства. Паралельно система управління повинна забезпечувати активне використання позитивних можливостей зовнішнього середовища з метою посилення наявних конкурентних переваг і освоєння нових ринкових ніш.

Важливою передумовою ефективного управління конкурентоспроможністю є гнучкість управлінських рішень, яка передбачає їх відповідність темпам і напрямам змін конкурентного середовища, технологічним зрушенням та трансформації

споживчого попиту. Досягнення цього можливе лише за умови узгодження стратегічних орієнтирів розвитку підприємства з оперативними управлінськими діями, що дозволяє поєднати короткострокові результати з довгостроковими цілями конкурентного зростання.

Ефективність управління конкурентоспроможністю значною мірою визначається реалізацією комплексу взаємопов'язаних управлінських функцій. Центральне місце серед них посідає формування системи показників і критеріїв, які дозволяють оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства та відстежувати його динаміку в часі [5]. На цій основі здійснюється аналіз достатності конкурентного потенціалу для збереження або підвищення ринкових позицій, а також оцінювання його гнучкості, тобто здатності підприємства адаптувати ресурси, стратегії та технології до нових вимог ринку.

Невід'ємною складовою управлінського процесу є постійний моніторинг реалізації заходів з підвищення конкурентоспроможності, результати якого використовуються для коригування управлінських рішень і підвищення їх результативності. Водночас управління конкурентоспроможністю передбачає пошук нових стратегічних можливостей розвитку, аналітичне обґрунтування інноваційних рішень, диверсифікацію діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг.

До системи управління конкурентоспроможністю також належать функції мотивації персоналу, організації внутрішніх комунікацій і контролю, які забезпечують узгодженість дій усіх структурних підрозділів підприємства та створюють умови для реалізації стратегічних цілей. Без належного рівня внутрішньої координації та залученості персоналу навіть обґрунтовані стратегічні рішення не забезпечують очікуваного ефекту.

В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання інтенсивності конкурентної боротьби управління конкурентоспроможністю дедалі більше орієнтується на інноваційний розвиток, клієнтоцентричність і забезпечення стійкості

бізнес-моделі. Основою такого підходу є системне вдосконалення організаційної структури, розвиток компетенцій персоналу, впровадження інструментів стратегічного планування, CRM- і ERP-систем, а також використання цифрових аналітичних платформ для моніторингу ринкових змін.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати як цілісну систему цілеспрямованих управлінських дій, спрямованих на формування, розвиток і зміцнення ринкових позицій на основі ефективного використання ресурсного забезпечення, інноваційного потенціалу та управлінських компетенцій.

## **1.2. Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства в умовах ринкової нестабільності**

З позицій управлінського підходу конкурентоспроможність розглядається як результат цілеспрямованої діяльності системи менеджменту підприємства, що включає планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль усіх бізнес-процесів. У цьому контексті конкурентоспроможність не є статичною характеристикою, а формується під впливом управлінських рішень, рівня професійної компетентності керівництва, якості організаційної структури, здатності до інновацій та адаптації до змін зовнішнього середовища [6, с. 212].

Розгляд конкурентоспроможності як управлінської категорії дозволяє акцентувати увагу на процесах її формування та підтримання. Управління конкурентоспроможністю передбачає не лише реагування на ринкові виклики, а й активне формування конкурентних переваг шляхом оптимізації внутрішніх процесів, розвитку персоналу, впровадження сучасних технологій та підвищення якості управлінських рішень. Особливої актуальності такий підхід набуває для виробничих підприємств, де ефективність управління безпосередньо впливає на собівартість, якість продукції та стабільність господарської діяльності.

В умовах ринкової нестабільності конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від його здатності до гнучкого управління та швидкої адаптації. Нестабільність зовнішнього середовища підсилює роль управлінського чинника, оскільки саме управлінські рішення визначають, наскільки оперативно підприємство може реагувати на зміну попиту, коливання цін, порушення логістичних ланцюгів або загострення конкурентної боротьби.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як інтегровану економіко-управлінську категорію, що поєднує результати господарської діяльності з ефективністю управління. Такий підхід створює методологічне підґрунтя для подальшого дослідження механізмів управління конкурентоспроможністю виробничих підприємств та обґрунтування шляхів підвищення результативності управлінських рішень в умовах ринкової нестабільності [32, с. 205].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складним багаторівневим процесом, що потребує застосування науково обґрунтованих теоретичних підходів. У сучасних економічних дослідженнях відсутній універсальний підхід до управління конкурентоспроможністю, що пояснюється різноманітністю умов функціонування підприємств, галузевими особливостями та рівнем ринкової нестабільності. Водночас у науковій літературі сформувався ряд базових теоретичних підходів, які визначають методологічні засади управління конкурентними позиціями підприємства.

Одним із найбільш поширених є системний підхід, відповідно до якого конкурентоспроможність розглядається як результат функціонування цілісної соціально-економічної системи. У межах цього підходу підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних підсистем – виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної, маркетингової та управлінської. Управління конкурентоспроможністю при цьому передбачає узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях і спрямоване на досягнення синергетичного ефекту [17, с. 18]. Перевагою системного

підходу є можливість комплексної оцінки конкурентних позицій підприємства, однак його застосування потребує значних інформаційних та аналітичних ресурсів.

Важливе місце в теорії управління конкурентоспроможністю посідає ресурсний підхід, який ґрунтується на положенні про вирішальну роль ресурсів і компетенцій у формуванні конкурентних переваг. Згідно з цим підходом, підприємство досягає високого рівня конкурентоспроможності за рахунок ефективного використання матеріальних, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсів, які є унікальними або важковідтворюваними для конкурентів. В умовах ринкової нестабільності ресурсний підхід акцентує увагу на гнучкості використання ресурсного потенціалу та здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю базується на розгляді діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів. У цьому контексті конкурентоспроможність формується через підвищення ефективності виробничих, управлінських, логістичних і збутових процесів. Оптимізація процесів дозволяє знизити витрати, підвищити якість продукції та скоротити час реагування на потреби ринку, що є особливо важливим для виробничих підприємств у нестабільному ринковому середовищі.

Окрему групу становлять підходи, об'єднані в межах стратегічного підходу, відповідно до якого конкурентоспроможність підприємства розглядається як результат реалізації довгострокової конкурентної стратегії. У межах цього підходу акцент робиться на аналізі зовнішнього середовища, визначенні стратегічних цілей, виборі конкурентних стратегій та формуванні стійких конкурентних переваг. Стратегічний підхід є особливо значущим в умовах ринкової нестабільності, оскільки дозволяє підприємству прогнозувати можливі сценарії розвитку та завчасно формувати адаптивні управлінські рішення [39, с. 225].

У сучасних дослідженнях дедалі більшого поширення набуває комплексний підхід, який інтегрує положення системного, ресурсного, процесного та

стратегічного підходів. Його застосування дає змогу одночасно враховувати результати господарської діяльності, ефективність управління ресурсами, якість бізнес-процесів і стратегічну спрямованість розвитку підприємства. Саме комплексний підхід найбільш повно відповідає умовам ринкової нестабільності, оскільки забезпечує багатовимірне бачення проблем управління конкурентоспроможністю.

З метою узагальнення теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно подати їх порівняльну характеристику у табличній формі (табл. 1.5).

**Таблиця 1.5**

**Порівняльна характеристика основних теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства**

Підхід	Ключовий акцент	Переваги	Обмеження
Системний	Взаємодія підсистем підприємства	Комплексність, узгодженість управлінських рішень	Висока складність реалізації
Ресурсний	Ресурсний та компетентнісний потенціал	Формування стійких конкурентних переваг	Обмеженість ресурсів
Процесний	Ефективність бізнес-процесів	Зниження витрат, підвищення якості	Орієнтація переважно на внутрішнє середовище
Стратегічний	Довгострокові цілі та стратегії	Адаптація до змін ринку	Високий рівень невизначеності
Комплексний	Інтеграція підходів	Найбільша результативність	Вимоги до управлінської зрілості

Наведена порівняльна характеристика свідчить, що жоден із розглянутих підходів не є універсальним, однак їх поєднання в межах комплексного підходу створює передумови для підвищення результативності управління конкурентоспроможністю підприємства, особливо в умовах ринкової нестабільності. Отже, основні теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства відображають різні аспекти формування та підтримання конкурентних переваг. У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища найбільш обґрунтованим є застосування комплексного підходу, який поєднує економічні та

управлінські інструменти й забезпечує основу для подальшого практичного аналізу діяльності підприємства [30, с. 18].

Ринкова нестабільність є характерною ознакою сучасного економічного середовища та проявляється у зростанні невизначеності, частих змінах кон'юнктури ринку, коливаннях попиту й цін, порушенні логістичних ланцюгів, посиленні конкурентної боротьби. За таких умов управління конкурентоспроможністю підприємства потребує переосмислення традиційних підходів і орієнтації на гнучкі, ризик-орієнтовані та антикризові управлінські рішення.

У нестабільному ринковому середовищі конкурентоспроможність підприємства формується не лише за рахунок наявних конкурентних переваг, а й завдяки здатності своєчасно ідентифікувати ризики та мінімізувати їх негативний вплив. До ключових ризиків, що впливають на рівень конкурентоспроможності виробничих підприємств, належать фінансові, виробничі, ринкові, логістичні та управлінські ризики. Їх реалізація може призводити до зростання витрат, втрати ринкових позицій, зниження якості продукції та погіршення фінансових результатів.

Управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності передбачає застосування ризик-орієнтованого підходу, який полягає у систематичному виявленні, оцінюванні та контролі ризиків, що загрожують досягненню стратегічних цілей підприємства. Важливою складовою такого підходу є інтеграція управління ризиками у загальну систему менеджменту, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням імовірності та наслідків можливих негативних подій.

Ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності в умовах нестабільності є адаптивність управління, яка відображає здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та трансформувати внутрішні процеси відповідно до нових вимог ринку [34, с. 382]. Адаптивне управління ґрунтується на гнучкому плануванні, децентралізації управлінських рішень, оперативному коригуванні виробничих програм та використанні альтернативних

сценаріїв розвитку. Для виробничих підприємств це означає можливість оперативної зміни обсягів виробництва, асортиментної політики та каналів збуту з метою збереження конкурентних позицій.

В умовах загострення ринкової нестабільності особливого значення набувають антикризові управлінські рішення, спрямовані на запобігання або подолання кризових явищ у діяльності підприємства. Антикризове управління конкурентоспроможністю включає комплекс заходів щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення фінансової стійкості та збереження ключових конкурентних переваг. Важливим аспектом є орієнтація не лише на короткострокову стабілізацію, а й на створення передумов для відновлення та подальшого розвитку підприємства.

Сучасна практика управління свідчить, що результативність управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності значною мірою залежить від здатності керівництва поєднувати стратегічне бачення з оперативною гнучкістю. Це передбачає використання сценарного планування, постійний моніторинг ринкового середовища, впровадження інноваційних управлінських інструментів та підвищення ролі управлінської компетентності персоналу.

З метою систематизації основних напрямів управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринкової нестабільності доцільно узагальнити ключові ризики та відповідні управлінські інструменти.

**Таблиця 1.6**

**Основні ризики ринкової нестабільності та інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства**

Група ризиків	Прояви ризиків	Управлінські інструменти
Фінансові	Нестача оборотних коштів, зростання витрат	Оптимізація витрат, бюджетування, фінансовий контроль
Виробничі	Переривання виробництва, зниження якості	Гнучке планування, модернізація обладнання
Ринкові	Зниження попиту, посилення конкуренції	Диверсифікація асортименту, цінова політика

Логістичні	Порушення постачання, зростання строків	Альтернативні постачальники, управління запасами
Управлінські	Помилки рішень, низька адаптивність	Антикризове та сценарне управління

Наведені дані свідчать, що управління конкурентоспроможністю в умовах ринкової нестабільності потребує комплексного застосування інструментів ризик-менеджменту, адаптивного та антикризового управління, що дозволяє знизити негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринкової нестабільності базується на поєднанні ризик-орієнтованого підходу, адаптивних управлінських механізмів та антикризових рішень. Такий підхід забезпечує не лише збереження конкурентних позицій підприємства в короткостроковій перспективі, а й створює умови для підвищення результативності управління та стійкого розвитку в довгостроковому періоді.

Проведений теоретичний аналіз сутності конкурентоспроможності підприємства та основних підходів до управління нею свідчить про складний, багатовимірний характер даної економіко-управлінської категорії. Конкурентоспроможність не може бути зведена виключно до фінансових результатів або окремих показників діяльності, оскільки вона формується під впливом сукупності ресурсних, процесних, стратегічних та управлінських чинників [17, с. 18].

Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що найбільш обґрунтованим для виробничих підприємств, які функціонують в умовах ринкової нестабільності, є комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю. Його сутність полягає у поєднанні системного бачення підприємства, ефективного управління ресурсами, оптимізації бізнес-процесів та стратегічної орієнтації розвитку. Саме така інтеграція забезпечує можливість не лише збереження, а й нарощування конкурентних переваг у нестабільному ринковому середовищі.

В умовах ринкової нестабільності особливого значення набуває орієнтація управління конкурентоспроможністю на ризик-орієнтований та адаптивний підходи. Це означає, що система управління має бути здатною своєчасно ідентифікувати

загрози, оцінювати їх потенційний вплив та формувати антикризові управлінські рішення. Таким чином, конкурентоспроможність розглядається не як статичний стан, а як динамічний процес, що потребує постійного моніторингу та коригування.

З огляду на це, методологічні передумови аналізу конкурентоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т» у межах даної кваліфікаційної роботи базуються на таких положеннях:

- конкурентоспроможність підприємства є інтегральним результатом економічної та управлінської діяльності;
- оцінка конкурентоспроможності повинна здійснюватися з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників;
- управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати як безперервний процес, що включає етапи аналізу, планування, реалізації та контролю;
- в умовах нестабільності особлива увага приділяється фінансовій стійкості, ефективності використання ресурсів та адаптивності управлінських рішень.

З метою формування єдиного методичного підходу до подальшого аналізу конкурентоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т» доцільно узагальнити процес управління конкурентоспроможністю підприємства у табличній формі.

**Таблиця 1.7**

**Узагальнена характеристика процесу управління конкурентоспроможністю підприємства**

Етап процесу	Зміст етапу	Основні управлінські інструменти
Аналіз конкурентоспроможності	Оцінка зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу	SWOT-аналіз, фінансові показники, аналіз ринку
Визначення цілей	Формування цілей управління конкурентоспроможністю	Стратегічне планування, сценарний підхід
Формування управлінських рішень	Розробка заходів підвищення конкурентоспроможності	Оптимізація витрат, розвиток ресурсів, інновації
Реалізація заходів	Впровадження управлінських рішень у діяльність	Процесне та проектне управління
Контроль і коригування	Оцінка результатів і адаптація рішень	Моніторинг показників, антикризове управління

Узагальнений процес управління конкурентоспроможністю свідчить про його циклічний характер та необхідність постійного зворотного зв'язку між етапами аналізу, реалізації та контролю, що є особливо важливим в умовах ринкової нестабільності. Отже, узагальнення теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє сформулювати методологічну основу для подальшого практичного аналізу. Застосування комплексного, адаптивного та ризик-орієнтованого підходів створює передумови для об'єктивної оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т» та обґрунтування напрямів підвищення результативності управління нею в умовах ринкової нестабільності.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства**

В умовах глобалізації економічних процесів і високої мінливості ринкового середовища оцінювання конкурентоспроможності підприємства набуває особливої ваги як інструмент стратегічного управління. Воно дозволяє не лише зафіксувати фактичне положення суб'єкта господарювання на ринку, а й ідентифікувати сильні та проблемні аспекти його діяльності, що є необхідною передумовою визначення пріоритетів подальшого розвитку.

Комплексний характер конкурентоспроможності як економічної категорії зумовлює багатовимірність її оцінювання. Такий аналіз охоплює дослідження ресурсного забезпечення підприємства, ефективності управлінських рішень, рівня технологічного розвитку, фінансових результатів, позицій на ринку та ступеня лояльності споживачів [10, с. 18]. У цьому розумінні оцінювання конкурентоспроможності виступає складним аналітичним процесом, який поєднує елементи стратегічного, фінансового, маркетингового й організаційного аналізу.

Головною метою оцінювання є визначення реального рівня конкурентних можливостей підприємства у порівнянні з іншими учасниками ринку, а також

виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності його функціонування. Отримані результати слугують інформаційною основою для прийняття управлінських рішень, формування маркетингових і виробничих стратегій, розроблення інноваційних програм та удосконалення системи мотивації персоналу.

Процес оцінювання конкурентоспроможності має ґрунтуватися на низці методологічних принципів, серед яких ключовими є системність, комплексність, об'єктивність, динамічність і порівнянність. Системний підхід забезпечує розгляд конкурентоспроможності як інтегрованого результату функціонування всіх підсистем підприємства. Комплексність передбачає врахування взаємозв'язків між економічними, організаційними, маркетинговими та соціальними чинниками, тоді як об'єктивність досягається шляхом використання достовірної та репрезентативної інформації. Динамічний аспект оцінювання дає змогу аналізувати зміни конкурентних позицій у часовому розрізі та виявляти тенденції їх розвитку.

Залежно від цілей аналізу оцінювання конкурентоспроможності може здійснюватися у різних формах. Поточне оцінювання спрямоване на визначення стану конкурентних позицій підприємства на певний момент часу. Стратегічне оцінювання орієнтується на виявлення довгострокових тенденцій розвитку та прогнозування майбутньої ринкової позиції [25, с. 59]. Порівняльне оцінювання, або бенчмаркінг, базується на зіставленні показників діяльності підприємства з результатами основних конкурентів або галузевими орієнтирами.

Важливо враховувати, що конкурентоспроможність підприємства не є сталою характеристикою. Вона має динамічний і відтворювальний характер, що зумовлює необхідність постійного моніторингу її рівня та періодичного коригування параметрів оцінювання відповідно до змін зовнішнього й внутрішнього середовища.

Узагальнюючи наукові підходи, оцінювання конкурентоспроможності доцільно визначити як системний процес вимірювання здатності підприємства ефективно використовувати наявний потенціал для формування переваг над

конкурентами в межах конкретного ринку з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Для більш чіткого уявлення змісту цього процесу доцільно систематизувати основні цілі, завдання та принципи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що узагальнено в таблиці 1.8.

Таким чином, оцінювання конкурентоспроможності підприємства є невід’ємним елементом стратегічного управління, який забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і формування ефективних конкурентних стратегій. Його сутність полягає у системному аналізі та кількісному вимірюванні здатності підприємства результативно функціонувати в умовах конкурентного середовища.

**Таблиця 1.8**

**Цілі, завдання та принципи оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

Елемент	Змістовна характеристика	Практичне значення
Мета оцінювання	Визначення реального рівня конкурентоспроможності підприємства, порівняння його ринкових позицій із конкурентами, формування напрямів стратегічного розвитку.	Сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, орієнтованих на підвищення ефективності діяльності.
Основні завдання	– аналіз внутрішнього потенціалу підприємства; – визначення факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності; – ідентифікація сильних і слабких сторін; – оцінка позицій щодо основних конкурентів; – розроблення рекомендацій щодо підвищення конкурентних переваг.	Дозволяє системно визначити напрями вдосконалення стратегії та управлінських рішень.
Принципи оцінювання	Системність – урахування взаємозв’язку між усіма аспектами діяльності; Комплексність – поєднання кількісних і якісних показників; Порівнянність – співставлення результатів з конкурентами або галузевими нормами; Об’єктивність – використання достовірних і перевірених даних; Динамічність – відстеження змін у часовій перспективі.	Забезпечують достовірність результатів оцінки, підвищують ефективність управлінського аналізу.

Результати оцінювання конкурентоспроможності підприємства формують інформаційне підґрунтя для обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності, визначення інвестиційних пріоритетів, розроблення маркетингових стратегій та вдосконалення організаційної структури [59, с. 246]. Таким чином, якісно здійснене оцінювання створює необхідні передумови для посилення ринкових позицій підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

Водночас оцінювання конкурентоспроможності є складним багатовимірним процесом, для якого не існує єдиної універсальної методики. У наукових дослідженнях сформовано декілька методичних підходів, що відрізняються за аналітичною логікою, інструментарієм і критеріями оцінки. Найбільш поширеними серед них є ресурсний, процесний, функціональний, маркетинговий та інтегральний підходи, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах конкурентних можливостей підприємства.

Ресурсний підхід ґрунтується на положеннях теорії ресурсної переваги (Resource-Based View) і виходить з того, що конкурентоспроможність формується насамперед за рахунок внутрішніх чинників. У центрі аналізу перебувають ресурси підприємства та ефективність їх використання, зокрема матеріальні, фінансові, кадрові, технологічні, інформаційні й організаційні складові. Ключова ідея цього підходу полягає в тому, що стійкі конкурентні переваги виникають завдяки володінню унікальними ресурсами, які складно відтворити або імітувати конкурентам. Для оцінювання використовуються показники продуктивності праці, фондівіддачі, інноваційної активності, інтенсивності використання капіталу та рентабельності активів, що дозволяє виявити стратегічні резерви розвитку підприємства.

Процесний підхід орієнтує оцінювання конкурентоспроможності на аналіз ефективності бізнес-процесів, які безпосередньо формують кінцеві результати діяльності. У межах цього підходу конкурентоспроможність розглядається як

здатність підприємства створювати стабільну споживчу цінність завдяки раціональній організації внутрішніх процесів. Аналітична увага зосереджується на рівні управління, продуктивності виробництва, швидкості виконання замовлень, адаптивності до ринкових змін, а також гнучкості логістичних і збутових процедур. Застосування процесного підходу дає змогу виявляти «вузькі місця» у діяльності підприємства та визначати напрями операційної оптимізації [2, с. 55].

Функціональний підхід передбачає оцінювання конкурентоспроможності за окремими напрямками діяльності підприємства, зокрема виробничим, маркетинговим, фінансовим, інноваційним і кадровим. Такий підхід дозволяє проаналізувати ефективність функціональних підсистем і ступінь їх узгодженості між собою. Наприклад, маркетингова складова конкурентоспроможності оцінюється через показники частки ринку, рівня лояльності споживачів і сили бренду, фінансова – через ліквідність, платоспроможність і рентабельність, а виробнича – через ефективність використання ресурсів і основних засобів. Разом із тим функціональний підхід потребує подальшої інтеграції отриманих результатів для формування узагальненої оцінки.

Маркетинговий підхід зосереджується на ринкових позиціях підприємства та його здатності результативно задовольняти потреби споживачів. У цьому випадку конкурентоспроможність визначається через показники частки ринку, динаміки збуту, рівня споживчої лояльності, ефективності маркетингових комунікацій, іміджу та сили бренду. Перевагою маркетингового підходу є його орієнтація на зовнішнє середовище та безпосередню реакцію ринку, однак для комплексної оцінки він зазвичай поєднується з іншими підходами, що враховують внутрішні аспекти діяльності підприємства.

Інтегральний підхід передбачає узагальнення результатів оцінювання за різними критеріями шляхом формування єдиного зведеного показника конкурентоспроможності. Методика його застосування базується на системі індикаторів, згрупованих за основними напрямками діяльності підприємства, яким

надаються відповідні вагові коефіцієнти. Узагальнений індекс розраховується як середньозважена оцінка, що забезпечує можливість кількісного порівняння підприємств і аналізу динаміки їх конкурентного статусу [19, с. 1046]. Практична привабливість інтегрального підходу зумовлена поєднанням аналітичної точності та зручності використання у стратегічному плануванні.

Проведений аналіз свідчить, що окремі методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності мають різну аналітичну спрямованість і практичну цінність. Ресурсний і процесний підходи зосереджуються переважно на внутрішніх чинниках конкурентоспроможності, маркетинговий – на зовнішніх ринкових аспектах, функціональний забезпечує деталізацію оцінювання за напрямками діяльності, тоді як інтегральний підхід дозволяє узагальнити результати та забезпечити їх порівняльність. Це зумовлює доцільність комбінування підходів залежно від цілей аналізу та специфіки підприємства.

**Таблиця 1.9**

**Порівняльна характеристика наукових підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

Підхід	Сутність	Основні показники оцінювання	Переваги	Обмеження
Ресурсний	Конкурентоспроможність визначається ефективністю використання ресурсів підприємства	Продуктивність праці, фондівіддача, рентабельність активів, коефіцієнт інноваційної активності	Дозволяє оцінити внутрішні резерви розвитку	Не враховує вплив зовнішнього середовища
Процесний	Визначається ефективністю бізнес-процесів і здатністю підприємства забезпечувати цінність для споживача	Продуктивність процесів, швидкість обслуговування, адаптивність, гнучкість	Дає змогу оцінити ефективність операційної діяльності	Вимагає значних інформаційних ресурсів
Функціональний	Оцінка конкурентоспроможності за окремими напрямками діяльності	Ліквідність, рентабельність, якість продукції, частка ринку, рівень інновацій	Висока деталізація аналізу, можливість локалізації проблем	Відсутність інтегрального підсумкового показника
Маркетинг-	Ґрунтується на ринкових	Частка ринку, індекс	Відображає	Не враховує

говий	результатах та взаємодії зі споживачами	лояльності, сила бренду, ефективність реклами	ринкову динаміку та поведінку споживачів	внутрішні аспекти діяльності
Інтегральний	Узагальнює результати оцінювання за всіма напрямками у єдиний індекс	Інтегральний показник конкурентоспроможності (на основі зважених критеріїв)	Комплексність, зручність для порівняння	Залежність результатів від вибору вагових коефіцієнтів

У практиці сучасного менеджменту найбільш обґрунтованим вважається поєднання декількох методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності, що дає змогу одночасно враховувати внутрішній потенціал підприємства та вплив зовнішнього ринкового середовища. Такий синергетичний підхід підвищує достовірність результатів оцінювання й надає їм стратегічної значущості, створюючи надійне підґрунтя для вибору напрямів посилення конкурентних переваг.

Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства потребує застосування науково обґрунтованих методів і моделей, які забезпечують об'єктивність аналітичних висновків та дозволяють кількісно і якісно охарактеризувати конкурентні позиції. У теорії та практиці менеджменту сформовано широкий спектр інструментів діагностики конкурентоспроможності – від класичних моделей стратегічного аналізу до багатокритеріальних систем оцінювання, побудованих на інтегральних показниках.

Застосування методів оцінювання спрямоване на виявлення сильних і слабких сторін підприємства, визначення його позиції серед конкурентів та обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

Однією з найбільш поширених моделей аналізу конкурентного середовища є модель п'яти конкурентних сил М. Портера, яка використовується для оцінювання інтенсивності конкуренції в галузі та визначення стратегічних можливостей підприємства. У межах цієї моделі конкурентний тиск формується сукупною дією п'яти чинників: рівнем суперництва між існуючими конкурентами, загрозою входу нових учасників ринку, впливом постачальників на умови господарювання,

переговорною силою споживачів, а також ризиком появи товарів-замінників. Аналіз зазначених сил дозволяє ідентифікувати зовнішні ризики, оцінити привабливість галузі та визначити напрями адаптації конкурентної стратегії підприємства [56].

Важливе місце серед інструментів стратегічного аналізу посідає матриця BCG, яка застосовується для оцінювання конкурентоспроможності окремих товарних груп або напрямів діяльності підприємства. Її аналітична логіка ґрунтується на співвідношенні двох показників – темпів зростання ринку, що характеризують привабливість галузі, та відносної частки ринку підприємства, яка відображає рівень його конкурентної сили. Поєднання цих параметрів дозволяє класифікувати продукти за стратегічними позиціями та приймати рішення щодо інвестування, підтримання або скорочення окремих напрямів бізнесу. Використання матриці BCG сприяє оптимізації розподілу ресурсів і формуванню збалансованого портфеля конкурентних стратегій.

Подальший розвиток портфельного аналізу відображений у моделі GE/McKinsey, яка розширює підхід BCG за рахунок багатофакторної оцінки як привабливості ринку, так і конкурентної сили підприємства. У межах цієї моделі кожен стратегічний напрям оцінюється за сукупністю критеріїв, що характеризують, з одного боку, параметри галузі (розмір і динаміку ринку, рівень прибутковості, бар'єри входу), а з іншого – внутрішні можливості підприємства (ринкову частку, ефективність витрат, технологічний рівень, якість управління). Узагальнення результатів здійснюється у вигляді дев'ятикоміркової матриці, яка дозволяє формувати диференційовані стратегічні рішення щодо розвитку, утримання або згортання діяльності.

Модель GE/McKinsey є доцільною для комплексного стратегічного аналізу в ситуаціях, коли необхідно одночасно враховувати велику кількість чинників і забезпечити гнучкість управлінських рішень. Її застосування дозволяє поглибити оцінювання конкурентоспроможності та підвищити обґрунтованість стратегічного вибору підприємства.

Бенчмаркінг розглядається як інструмент порівняльного аналізу, що передбачає зіставлення результатів діяльності підприємства з показниками провідних представників галузі або еталонних компаній. Його застосування спрямоване на виявлення розривів у рівні ефективності та формування напрямів удосконалення ключових параметрів діяльності. До показників, що найчастіше використовуються у межах бенчмаркінгу, належать фінансові результати, продуктивність праці, витрати на одиницю продукції, показники якості, а також результативність маркетингових рішень і стратегій [30, с. 19].

Рейтингові методи оцінювання конкурентоспроможності базуються на кількісному порівнянні підприємств за системою обраних критеріїв. Кожному показнику надається відповідна вагомість залежно від його значущості, після чого формується узагальнена бальна оцінка. Отриманий рейтинг дозволяє визначити відносний конкурентний статус підприємства, порівняти його позиції з іншими учасниками ринку та ідентифікувати лідерів галузі.

Інтегральний метод оцінювання конкурентоспроможності передбачає формування зведеного показника, який узагальнює результати аналізу за різними напрямками діяльності підприємства. Його застосування ґрунтується на поетапній процедурі, що включає відбір системи показників, їх нормування з метою забезпечення порівнянності, визначення вагових коефіцієнтів та розрахунок інтегрального індексу як середньозваженої величини. Завершальним етапом є інтерпретація отриманих результатів і порівняння рівнів конкурентоспроможності підприємств.

Використання інтегрального показника дає змогу не лише кількісно оцінити поточний рівень конкурентоспроможності, а й простежити його зміну у динаміці. Вищі значення індексу свідчать про стійкі конкурентні позиції підприємства, тоді як зниження показника сигналізує про необхідність коригування стратегії управління та посилення окремих напрямів діяльності.

Аналіз розглянутих методів і моделей підтверджує, що жоден з них не може вважатися універсальним, оскільки кожен охоплює лише окремі аспекти формування конкурентної сили підприємства. Так, модель п'яти сил конкуренції орієнтована переважно на аналіз зовнішнього середовища, портфельні моделі BCG та GE/McKinsey дозволяють оцінити стратегічні позиції бізнес-напрямів, тоді як бенчмаркінг і рейтингові методи забезпечують кількісне порівняння результатів діяльності з конкурентами.

Водночас інтегральний метод є найбільш узагальненим і зручним для практичного застосування, оскільки дозволяє комплексно оцінити конкурентоспроможність підприємства за сукупністю економічних, ринкових і управлінських параметрів. У сучасних умовах доцільним є використання комбінації різних методичних інструментів у межах єдиної системи стратегічного аналізу, що забезпечує більш повне, об'єктивне та обґрунтоване відображення конкурентного потенціалу підприємства.

Проведений аналіз методичних засад оцінювання конкурентоспроможності підприємства дозволив дійти висновку, що цей процес має багатофакторний і системний характер та спрямований на виявлення як поточних, так і перспективних можливостей підприємства в умовах конкурентного середовища. Оцінювання конкурентоспроможності доцільно розглядати не лише як інструмент контролю результатів діяльності, а як один із ключових елементів стратегічного управління, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, формування ефективних маркетингових і виробничих стратегій та орієнтацію підприємства на послідовне нарощування конкурентних переваг [29].

У межах підрозділу узагальнено основні наукові підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які відрізняються аналітичною спрямованістю та охопленням різних аспектів діяльності. Встановлено, що одні підходи зосереджуються на ефективності використання внутрішнього потенціалу та організації бізнес-процесів, інші – на результативності окремих функціональних

сфер або ринкових позиціях підприємства, тоді як інтегральні моделі забезпечують узагальнення результатів у комплексну кількісну оцінку.

Доведено, що результативне оцінювання конкурентоспроможності має ґрунтуватися на поєднанні кількісних і якісних параметрів та враховувати як внутрішні чинники розвитку підприємства (ресурсні, фінансові, технологічні), так і зовнішні умови його функціонування (ринкові, маркетингові, інституційні). У цьому контексті найбільш доцільним у сучасних умовах є використання інтеграційної моделі оцінювання, яка поєднує інструменти аналітичного, рейтингового та стратегічного аналізу й дозволяє комплексно оцінити поточний стан підприємства, його потенціал і можливості зростання.

Розглянуті в підрозділі стратегічні та аналітичні моделі, зокрема підходи, орієнтовані на аналіз конкурентного середовища, портфельну оцінку напрямів діяльності та порівняння з галузевими орієнтирами, підтверджують доцільність системного підходу до оцінювання конкурентоспроможності. Їх застосування створює можливості для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, оцінювання привабливості галузі та визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності діяльності.

Отже, оцінювання конкурентоспроможності підприємства має подвійне функціональне призначення: з одного боку, воно забезпечує діагностику фактичного рівня розвитку підприємства, а з іншого – виступає інструментом прогнозування його стратегічних перспектив. Комплексне використання методичних підходів формує надійну інформаційну основу для розроблення інноваційних стратегій, удосконалення управлінських процесів і зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

## **Висновки до розділу 1**

1. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність має багатовимірний та порівняльний характер: вона не зводиться лише до фінансових результатів чи витратної ефективності, а потребує зіставлення позицій підприємства з конкурентами за сукупністю економічних, ринкових, технологічних, кадрових і організаційних параметрів. Як економічна категорія вона відображає результативність використання ресурсів і здатність підприємства створювати цінність, а як управлінська - визначається рівнем управлінських рішень, узгодженістю бізнес-процесів, стратегічною орієнтацією та спроможністю до адаптації.

2. Систематизовано структуру конкурентоспроможності підприємства, що включає продуктову, маркетингову, організаційну, фінансово-економічну, інноваційно-технологічну та кадрову складові. Доведено, що саме взаємодія цих елементів забезпечує формування та відтворення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Розглянуто теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю (системний, ресурсний, процесний, стратегічний і комплексний) та встановлено, що для виробничих підприємств в умовах ринкової нестабільності найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, який дозволяє поєднати управління ресурсами, процесами та стратегічними орієнтирами з постійним моніторингом зовнішнього середовища.

3. Акцентовано, що в умовах ринкової нестабільності підвищується роль ризик-орієнтованого, адаптивного та антикризового управління конкурентоспроможністю. Установлено, що конкурентні позиції підприємства залежатимуть від здатності керівництва оперативно реагувати на ринкові коливання, нейтралізувати фінансові, виробничі, логістичні та ринкові ризики, а також забезпечувати гнучкість управлінських рішень.

4 Узагальнено методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності (ресурсний, процесний, функціональний, маркетинговий, інтегральний) і доведено, що відсутність універсальної методики зумовлює необхідність комбінування

інструментів залежно від цілей аналізу та доступності інформаційної бази. Визначено, що найбільш придатним для прикладного аналізу є інтеграційний підхід до оцінювання конкурентоспроможності, який поєднує стратегічні моделі (аналіз конкурентного середовища), порівняльні інструменти (бенчмаркінг, рейтингові методи) та інтегральні показники для узагальнення результатів і відстеження динаміки.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»

#### **2.1. Загальна характеристика та організаційно-економічні результати діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»**

ТОВ «ВторІнвест Т» є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері заготівлі та переробки вторинних матеріальних ресурсів, насамперед металобрухту. Основні виробничі процеси підприємства охоплюють приймання, сортування, попередню підготовку до переробки та відвантаження брухту чорних і кольорових металів. Окрім цього, компанія надає послуги з демонтажу металевих конструкцій і промислового обладнання, співпрацюючи як з великими промисловими суб'єктами, так і з місцевими постачальниками вторинної сировини.

Підприємство володіє власною виробничою інфраструктурою, оснащеною сучасними технічними засобами для обробки металу та його підготовки до подальшої реалізації. Основними споживачами продукції є вітчизняні металургійні підприємства, а також зарубіжні контрагенти, які здійснюють імпорт української вторинної сировини.

Сучасний ринок переробки вторинних ресурсів в Україні перебуває у стадії структурних змін. Серед ключових проблем, з якими стикається підприємство, слід виокремити нестабільність цін на метал, дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів та часті зміни нормативно-правового регулювання. Водночас ТОВ «ВторІнвест Т» зберігає стійкі ринкові позиції завдяки накопиченому виробничому досвіду, сформованій клієнтській базі та системному оновленню матеріально-технічної бази.

Для комплексної оцінки результативності управління виробничими ресурсами доцільним є аналіз структури активів підприємства та динаміки їх використання в операційній діяльності. У таблиці 2.1 узагальнено основні

показники, що характеризують середньорічну вартість основних і оборотних засобів ТОВ «ВторІнвест Т», рівень технічного забезпечення працівників, показники фондівдачі та фондомісткості, оборотність активів, структуру ресурсної бази та рентабельність діяльності. Аналіз охоплює 2022–2024 роки, що дає змогу простежити внутрішні трансформації в системі управління активами та оцінити адаптацію підприємства до впливу зовнішніх економічних чинників.

**Таблиця 2.1**

**Динаміка показників рівня та ефективності застосування виробничих ресурсів  
ТОВ «ВторІнвест Т»**

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	75555	69842	65806	-9748	-12,90
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	59065	96166	99353	40289	68,21
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	1798,9	1746,1	1828,0	29,0	1,61
Коефіцієнт фондівдачі, грн/грн	0,78	1,04	1,18	0,40	51,72
Фондомісткість валового доходу, грн/грн	1,29	0,97	0,85	-0,44	-34,09
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,99	0,75	0,78	-0,21	-21,44
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	368	485	468	100,4	27,30
Співвідношення оборотних і основних засобів, грн/грн	0,782	1,377	1,510	0,7	93,13
Норма прибутку, %	5,57	4,65	5,44	-0,13 в.п.	x

Як свідчать дані таблиці 2.1, упродовж досліджуваного періоду середньорічна вартість основних засобів ТОВ «ВторІнвест Т» скоротилася на 9 748 тис. грн, або на 12,9 %. Це може бути пов'язано з вибуттям частини зношених основних фондів, обмеженням інвестиційної активності або оптимізацією матеріально-технічної бази підприємства.

Водночас середньорічна вартість оборотних активів суттєво зросла – на 40 289 тис. грн, або на 68,21 %, що свідчить про переорієнтацію ресурсної політики

підприємства у бік фінансування поточної діяльності, зростання запасів та обсягів розрахунків з контрагентами.

Фондоозброєність праці у 2024 році зросла порівняно з 2022 роком на 29,0 тис. грн на одного працівника (1,61 %), що вказує на відносну стабільність рівня технічного забезпечення персоналу, незважаючи на скорочення вартості основних засобів.

Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта фондівіддачі з 0,78 грн/грн у 2022 році до 1,18 грн/грн у 2024 році, що означає підвищення ефективності використання основних засобів. Відповідно фондомісткість валового доходу зменшилася на 0,44 грн/грн, або на 34,09 %, що також підтверджує раціональніші підходи до формування доходу.

Разом з тим коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2024 році залишався нижчим, ніж у 2022 році (0,78 проти 0,99), що призвело до збільшення тривалості одного обороту оборотних активів на 100,4 дні. Це свідчить про певне уповільнення кругообігу коштів та потребує вдосконалення управління запасами і дебіторською заборгованістю.

Співвідношення оборотних і основних засобів зросло майже вдвічі (на 93,13 %), що підтверджує зміну структури ресурсної бази на користь оборотних активів. Норма прибутку за період загалом залишалася стабільною: у 2024 році вона становила 5,44 %, що лише незначно поступається рівню 2022 року.

Таким чином, у 2022–2024 роках ТОВ «ВторІнвест Т» характеризується зміщенням акцентів у структурі виробничих ресурсів у бік оборотних активів та зростанням ефективності використання основних засобів. Водночас уповільнення оборотності оборотних активів і збільшення тривалості їх обороту свідчать про наявність резервів підвищення результативності управління поточними ресурсами. Отримані результати підтверджують необхідність подальшого вдосконалення системи управління активами з урахуванням специфіки діяльності підприємства та умов нестабільного ринкового середовища.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем забезпеченості трудовими ресурсами та результативністю їх використання. Персонал є ключовим елементом виробничого процесу, оскільки саме від кількості працівників, їх зайнятості, рівня оплати праці та продуктивності залежить формування доходів і фінансових результатів підприємства. У таблиці 2.2 відображено динаміку основних показників, що характеризують використання персоналу ТОВ «ВторІнвест Т». Наведені дані дають змогу оцінити зміни у використанні трудових ресурсів, визначити основні тенденції та виявити вплив кадрових факторів на формування валового доходу і чистого прибутку підприємства.

**Таблиця 2.2**

**Динаміка показників рівня та ефективності використання трудових ресурсів  
ТОВ «ВторІнвест Т» за 2022–2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Середньооблікова чисельність персоналу за рік, осіб	42	40	36	-6	-14,29
Загальна кількість відпрацьованих людино-годин за рік, люд.-год	66553,62	65424	57915	-8638,6	-12,98
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	8425,872	8999,0	9412,416	986,5	11,71
Обсяг валового доходу на одного працівника середньорічної чисельності, тис. грн.	1395,8	1807,6	2151,9	756,1	54,17
Валовий дохід на одну відпрацьовану людино-годину, грн.	880,9	1105,2	1337,6	456,8	51,85
Чистий прибуток у розрахунку на одного середньорічного працівника, тис. грн.	89,3	96,5	124,8	35,5	39,69
Чистий прибуток у розрахунку на одну людино-годину, грн.	56,4	59,0	77,6	21,2	37,59
Середньомісячна номінальна заробітна плата одного працівника, грн.	16718,0	18748,0	21788,0	5070,0	30,33
Середньогодинна вартість оплати праці, грн/люд.-год.	126,6	137,5	162,5	35,9	28,37

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про скорочення середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» у 2022–2024 роках на 6 осіб, або на 14,29 %. Одночасно з цим зменшилася і загальна кількість відпрацьованих людино-годин, що вказує на зниження трудової зайнятості персоналу. Така тенденція може бути пов'язана з оптимізацією чисельності працівників, змінами в організації виробничого процесу або впливом зовнішніх економічних умов.

Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, загальний фонд оплати праці за аналізований період зріс на 986,5 тис. грн, або на 11,71 %. Це свідчить про підвищення рівня оплати праці та орієнтацію підприємства на матеріальне стимулювання працівників. Підтвердженням цього є зростання середньомісячної номінальної заробітної плати одного працівника на 30,33 %, а також підвищення середньогодинної вартості оплати праці.

Водночас показники продуктивності праці демонструють чітку позитивну динаміку. Обсяг валового доходу на одного працівника у 2024 році зріс на 756,1 тис. грн, або на 54,17 % порівняно з 2022 роком. Аналогічна тенденція спостерігається і за показником валового доходу на одну відпрацьовану людино-годину, що свідчить про підвищення ефективності використання робочого часу.

Позитивні зміни також простежуються у рівні прибутковості праці. Чистий прибуток у розрахунку на одного працівника та на одну людино-годину у 2024 році суттєво перевищує рівень 2022 року, що вказує на зростання внеску трудових ресурсів у фінансовий результат підприємства.

Таким чином, у 2022–2024 роках ТОВ «ВторІнвест Т» характеризується скороченням чисельності персоналу при одночасному підвищенні продуктивності праці та рівня її оплати. Отримані результати свідчать про загальну інтенсифікацію використання трудових ресурсів та формування передумов для подальшого зростання ефективності діяльності підприємства за умови збереження збалансованої кадрової політики.

Проведений аналіз використання виробничих і трудових ресурсів дає змогу оцінити окремі складові діяльності підприємства, однак для формування цілісного уявлення про результати його функціонування доцільно узагальнити основні фінансово-економічні показники. Саме поєднання ресурсних, виробничих і результативних характеристик дозволяє зробити висновки щодо загальної ефективності господарської діяльності підприємства. У зв'язку з цим наступним етапом аналізу є оцінка ключових показників, що відображають підсумкові результати роботи ТОВ «ВторІнвест Т» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення рівня 2024 від 2022	
				+, -	%
Валовий дохід, тис. грн	58625,0	72305,5	77468,6	18843,6	32,14
Загальні витрати, тис. грн	54873,3	68444,5	72976,6	18103,3	32,99
Прибуток від діяльності, тис. грн	3751,7	3861	4492	740,3	19,73
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	42	40	36	-6	-14,29
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	8425,9	8999,0	9412,4	986,5	11,71
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1395,8	1807,6	2151,9	756,1	54,17
Річна заробітна плата на одного працівника, тис. грн	200,62	224,98	261,46	60,84	30,33
Вартість основних засобів, тис. грн	75555	69842	65806	-9748	-12,90
Фондоозброєність одного працівника, тис. грн/особу	1798,9	1746,1	1828,0	29,0	1,61
Фондовіддача на 1 грн вартості основних засобів, грн.	0,78	1,04	1,18	0,40	51,72
Рентабельність активів, %	5,57	4,65	5,44	-0,13 в.п.	х
Загальна рентабельність підприємства, %	6,84	5,64	6,16	-0,68 в.п.	х

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про зростання масштабів господарської діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» упродовж 2022–2024 років. Так, валовий дохід від діяльності підприємства у 2024 році зріс на 18 843,6 тис. грн, або на 32,14 %

порівняно з 2022 роком, що вказує на розширення обсягів операцій та підвищення ділової активності. Водночас загальні витрати підприємства також зросли майже аналогічними темпами, що свідчить про збільшення ресурсного навантаження на фінансові результати. Позитивною тенденцією є зростання чистого прибутку підприємства на 740,3 тис. грн, або на 19,73 %, що підтверджує здатність ТОВ «ВторІнвест Т» забезпечувати прибутковість діяльності навіть в умовах зростання витрат. Разом з цим середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 14,29 %, що свідчить про оптимізацію кадрового складу.

Показники продуктивності праці мають чітку позитивну динаміку: річна продуктивність праці одного працівника зросла більш ніж на 50 %, що підтверджує підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Одночасно з цим зросла і річна заробітна плата одного працівника, що вказує на посилення матеріального стимулювання персоналу.

Незважаючи на скорочення вартості основних засобів, фондоозброєність праці у 2024 році залишалася стабільною, а фондovіддача зросла на 51,72 %, що свідчить про раціональніше використання наявної матеріально-технічної бази. Показники рентабельності активів і загальної рентабельності підприємства у 2024 році дещо поступаються рівню 2022 року, проте загалом залишаються на достатньому рівні та свідчать про збереження фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, результати аналізу показують, що у 2022–2024 роках ТОВ «ВторІнвест Т» забезпечувало зростання доходів і прибутку за умов оптимізації ресурсів та підвищення ефективності їх використання. Виявлені тенденції свідчать про наявність позитивних результатів господарської діяльності, а також про доцільність подальшого вдосконалення управління витратами та ресурсним потенціалом підприємства.

## **2.2. Діагностика конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства**

Функціонування виробничих підприємств у сфері заготівлі та переробки вторинних ресурсів відбувається під впливом широкого кола зовнішніх чинників макросередовища, які формують загальні умови здійснення господарської діяльності, визначають рівень ризиків та обмежень, а також впливають на можливість збереження і посилення конкурентних позицій. У зв'язку з цим для оцінювання конкурентного середовища доцільним є застосування PESTEL-аналізу, що дозволяє систематизувати політико-правові, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники зовнішнього впливу.

Політико-правові чинники (P). ТОВ «ВторІнвест Т» здійснює господарську діяльність виключно на внутрішньому ринку України, що зумовлює високу залежність підприємства від національної політико-правової ситуації. Ключовим фактором впливу у 2022–2024 роках став воєнний стан, який істотно змінив умови функціонування бізнесу, підвищив рівень регуляторної невизначеності та посилив ризики операційної діяльності.

Діяльність підприємств ринку вторинних ресурсів пов'язана з дотриманням низки дозвільних та регуляторних вимог, зокрема у сфері екологічної безпеки, поводження з відходами, обліку та транспортування вторинної сировини. Регуляторні обмеження у сфері обігу вторсировини та екологічного контролю виступають чинником постійного адміністративного тиску, що підвищує витрати на дотримання нормативів та ускладнює оперативну гнучкість управлінських рішень.

Водночас у досліджуваному періоді суттєвих змін податкового законодавства, які б прямо вплинули на діяльність ТОВ «ВторІнвест Т», не зафіксовано, що дозволяє оцінити податкове середовище як відносно стабільне порівняно з іншими компонентами політико-правового впливу.

Економічні чинники (E). Економічне середовище функціонування підприємства у 2022–2024 роках характеризується високим рівнем нестабільності, зумовленим інфляційними процесами, коливанням цін на енергоносії, змінами попиту на металобрухт та загальною турбулентністю національної економіки. Для ринку вторинних ресурсів економічні чинники мають визначальний вплив, оскільки ціноутворення значною мірою залежить від кон'юнктури суміжних галузей, насамперед металургії.

Фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» свідчать про зростання обсягів доходу та прибутку, однак одночасно фіксується пропорційне зростання витрат, що знижує запас фінансової стійкості підприємства. Особливо чутливими для підприємства є витрати на логістику, енергоресурси та оплату праці, частка яких у загальній структурі витрат залишається значною. У сукупності це формує середовище підвищеного економічного ризику, що потребує постійного коригування управлінських рішень.

Соціальні чинники (S). Соціальне середовище діяльності підприємства характеризується скороченням чисельності персоналу, дефіцитом кваліфікованих працівників та зростанням навантаження на одного зайнятого. Для ринку вторинних ресурсів загалом притаманна висока залежність від людського фактору, оскільки значна частина операцій пов'язана з ручною працею, сортуванням та первинною обробкою сировини.

ТОВ «ВторІнвест Т» відіграє роль стабільного роботодавця на локальному ринку праці, що особливо важливо в умовах воєнного стану. Зростання рівня оплати праці та продуктивності праці свідчить про прагнення підприємства утримувати кадровий потенціал, однак соціальні ризики, пов'язані з мобільністю робочої сили та міграційними процесами, залишаються суттєвими.

Технологічні чинники (T). Технологічний рівень діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» можна охарактеризувати як обмежено модернізований. Підприємство є мало автоматизованим, процеси цифровізації обліку не впроваджені, а модернізація

основних засобів у досліджуваному періоді не здійснювалася. За таких умов ефективність діяльності значною мірою залежить від технічного стану наявних основних засобів, що є типовим для більшості підприємств галузі.

Відсутність суттєвих технологічних інновацій обмежує потенціал підвищення операційної ефективності та створює ризики зниження конкурентоспроможності у середньостроковій перспективі, особливо з огляду на поступове технологічне оновлення окремих конкурентів.

Екологічні та правові чинники (E, L). Ринок вторинних ресурсів безпосередньо пов'язаний з екологічною проблематикою, що зумовлює підвищену увагу контролюючих органів до діяльності підприємств галузі. Дотримання екологічних норм, правил зберігання та транспортування вторинної сировини є обов'язковою умовою функціонування, водночас збільшує адміністративні та фінансові витрати.

Правове середовище характеризується наявністю значної кількості підзаконних актів і нормативних вимог, що ускладнює довгострокове планування та підвищує регуляторні ризики для підприємства.

Проведений PESTEL-аналіз свідчить, що зовнішнє середовище функціонування ТОВ «ВторІнвест Т» є високонестабільним, з домінуванням політико-правових та економічних чинників ризику. Соціальні та технологічні фактори формують додаткові обмеження для зростання конкурентоспроможності, водночас створюючи передумови для підвищення результативності управління за умови впровадження адаптивних і антикризових управлінських рішень.

Узагальнену оцінку впливу факторів макросередовища доцільно представити у вигляді PESTEL-профілю нестабільності ринку вторинних ресурсів, що відображено в табл. 2.4.

Отримані результати PESTEL-аналізу свідчать, що макросередовище функціонування ТОВ «ВторІнвест Т» характеризується високим рівнем нестабільності, з домінуванням політико-правових та економічних чинників ризику. За таких умов конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від

здатності системи управління адаптуватися до зовнішніх змін, контролювати витрати та забезпечувати стабільність операційної діяльності.

Таблиця 2.4

**PESTEL-аналіз макросередовища функціонування ТОВ «ВторІнвест Т» на ринку вторинних ресурсів**

Група чинників	Ключові фактори впливу	Характер впливу на діяльність підприємства	Управлінська інтерпретація
Р – політико-правові	Воєнний стан в Україні; регуляторні обмеження у сфері обігу вторинної сировини; екологічний контроль; дозвільні процедури	Переважно негативний, з елементами невизначеності	Підвищує регуляторні ризики, ускладнює планування та вимагає адаптивних управлінських рішень і постійного моніторингу нормативних змін
Е – економічні	Інфляція; коливання цін на енергоносії; нестабільність попиту; зростання логістичних витрат; підвищення собівартості	Суттєво негативний, високий рівень чутливості	Формує потребу в контролі витрат, оптимізації логістики та підвищенні операційної ефективності
S – соціальні	Дефіцит робочої сили; скорочення чисельності персоналу; зростання навантаження на працівників; міграційні процеси	Негативний, довгостроковий	Підсилює роль кадрового менеджменту, мотивації персоналу та стабілізації трудових ресурсів
Т – технологічні	Низький рівень автоматизації; відсутність цифровізації обліку; залежність від технічного стану основних засобів	Обмежувальний	Обмежує зростання продуктивності та підвищує ризики втрати конкурентних переваг у середньостроковій перспективі
Е – екологічні	Підвищені вимоги до поводження з відходами; контроль за зберіганням і транспортуванням вторсировини	Регламентуючий, стабільно негативний	Зумовлює додаткові витрати, але одночасно формує бар'єри входу для нових конкурентів
L – правові	Складність нормативної бази; значна кількість підзаконних актів; відповідальність за порушення вимог	Негативний, постійний	Вимагає правової обізнаності та дисципліни управління, підвищує значення внутрішнього контролю

Для поглибленої оцінки конкурентного середовища функціонування ТОВ «ВторІнвест Т» доцільним є застосування моделі п'яти сил конкуренції,

запропонованої Майкл Портер. Дана модель дозволяє визначити інтенсивність конкурентного тиску в галузі та оцінити вплив окремих сил на рівень конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової нестабільності.

1. Рівень конкуренції між існуючими підприємствами галузі. Ринок вторинних ресурсів характеризується високим рівнем фрагментації, що проявляється у наявності значної кількості малих і середніх підприємств регіонального рівня. Для галузі притаманна переважно сервісна конкуренція, де вирішальне значення мають швидкість обслуговування, надійність виконання зобов'язань, логістичні можливості та стабільність співпраці з клієнтами. Для ТОВ «ВторІнвест Т» така ситуація означає постійний конкурентний тиск з боку численних гравців, які можуть оперативнo змінювати умови співпраці з клієнтами, що підвищує значущість управління якістю сервісу та операційною ефективністю.

2. Загроза появи нових конкурентів. Бар'єри входу на ринок вторинних ресурсів оцінюються як відносно низькі, оскільки старт діяльності не потребує надмірних капіталовкладень. Водночас необхідність дотримання екологічних вимог, отримання дозволів та організації логістичної інфраструктури створює помірні адміністративні обмеження для нових учасників ринку. Для ТОВ «ВторІнвест Т» це означає постійну загрозу посилення конкуренції, особливо з боку нових дрібних операторів, що актуалізує потребу у формуванні стійких довгострокових відносин із клієнтами.

3. Сила впливу постачальників. Постачальниками для підприємств галузі виступають фізичні та юридичні особи, що забезпечують надходження вторинної сировини. Рівень концентрації постачальників є низьким, що знижує їх переговорну силу. Водночас дефіцит якісної сировини у певні періоди може посилювати залежність підприємства від окремих постачальників. Для ТОВ «ВторІнвест Т» сила впливу постачальників оцінюється як середня, що потребує диверсифікації джерел постачання та гнучкого управління закупівельною політикою.

4. Сила впливу споживачів. Споживачі на ринку вторинних ресурсів мають високу переговорну силу, оскільки можуть відносно легко змінювати контрагентів. При цьому, окрім цінових параметрів, суттєвого значення набувають надійність, швидкість операцій та логістичні можливості підприємства. Для ТОВ «ВторІнвест Т» це зумовлює необхідність орієнтації на клієнтоорієнтовану модель управління та підтримання високого рівня сервісу як ключового чинника конкурентоспроможності.

5. Загроза товарів-замінників. Альтернативні канали утилізації або використання матеріалів можуть частково заміщувати традиційні операції з вторинною сировиною. Однак у короткостроковій перспективі загроза повного заміщення є помірною, оскільки вторинні ресурси залишаються важливим елементом ресурсного забезпечення суміжних галузей.

Для підприємства це означає необхідність моніторингу технологічних та екологічних тенденцій, що можуть змінювати структуру попиту на вторинну сировину.

**Таблиця 2.5**

**Оцінка впливу п'яти сил конкуренції на діяльність ТОВ «ВторІнвест Т»**

Сила конкуренції	Характеристика для галузі	Рівень впливу	Управлінське значення для підприємства
Конкуренція між існуючими підприємствами	Багато дрібних підприємств, сервісна конкуренція	Високий	Потребує підвищення якості сервісу та операційної ефективності
Загроза нових входів	Низькі бар'єри входу, регуляторні вимоги	Середній	Необхідність формування лояльної клієнтської бази
Сила постачальників	Низька концентрація, періодичний дефіцит сировини	Середній	Потреба у диверсифікації джерел постачання
Сила споживачів	Висока мобільність клієнтів	Високий	Орієнтація на клієнтоорієнтовану модель управління
Загроза заміників	Альтернативні канали утилізації	Низько-середній	Моніторинг ринкових та технологічних змін

Застосування моделі п'яти сил конкуренції дозволило встановити, що для ТОВ «ВторІнвест Т» визначальними є високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції та

значна переговорна сила споживачів. За таких умов результативність управління конкурентоспроможністю підприємства значною мірою залежить від здатності швидко адаптувати операційні процеси, забезпечувати стабільність сервісу та формувати довгострокові конкурентні переваги нематеріального характеру.

Оцінювання конкурентної позиції підприємства в межах галузі потребує визначення основних конкурентів та порівняння ключових параметрів їх діяльності. На ринку вторинних ресурсів конкуренція має переважно локальний та регіональний характер, а більшість підприємств працює в подібних умовах доступу до сировини, клієнтів і логістичної інфраструктури. У таких умовах конкурентні переваги формуються не стільки за рахунок масштабів діяльності, скільки завдяки організації процесів, рівню сервісу та швидкості операцій.

Для ТОВ «ВторІнвест Т» основними конкурентами є малі та середні підприємства регіонального рівня, що здійснюють заготівлю та обробку вторинної сировини. До числа ключових конкурентів, з якими підприємство фактично змагається за клієнтів та постачальників, належать ТОВ «Ліквід», ТОВ «Промдвір» та ТОВ «Простор». Усі зазначені підприємства працюють у схожому сегменті ринку та орієнтовані на обслуговування локальних клієнтів (табл. 2.6).

**Таблиця 2.6**

**Порівняльна характеристика ТОВ «ВторІнвест Т» та основних конкурентів**

Параметр порівняння	ТОВ «ВторІнвест Т»	ТОВ «Ліквід»	ТОВ «Промдвір»	ТОВ «Простор»
Рівень цін	Середній	Середній	Нижчий за середній	Середній
Якість сервісу	Стабільна	Середня	Нерівномірна	Стабільна
Організація логістики	Власна, обмежена	Залучена	Обмежена	Залучена
Швидкість операцій	Середня	Середня	Висока	Середня
Надійність виконання зобов'язань	Висока	Середня	Середня	Висока
Орієнтація на клієнта	Помірна	Помірна	Низька	Помірна

Проведене порівняння свідчить, що ТОВ «ВторІнвест Т» займає стійку позицію серед підприємств аналогічного профілю, не маючи виражених цінових

переваг, але забезпечуючи відносно високий рівень надійності та стабільності сервісу. У порівнянні з окремими конкурентами підприємство поступається за швидкістю виконання окремих операцій, що може негативно впливати на привабливість для частини клієнтів.

Водночас відсутність різких відмінностей у ціновій політиці та умовах логістики свідчить про однорідність конкурентного середовища, у межах якого вирішальну роль відіграють управлінські рішення, спрямовані на підвищення організованості процесів та якості обслуговування. За таких умов конкурентоспроможність ТОВ «ВторІнвест Т» формується переважно за рахунок внутрішніх факторів управління, що обґрунтовує доцільність подальшої комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності та результативності управління нею.

Виявлені особливості конкурентної позиції підприємства та результати порівняння з основними конкурентами створюють передумови для комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т», що буде здійснено з використанням SWOT-аналізу та системи узагальнених показників.

### **2.3. Комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності та результативності управління нею**

Для узагальнення результатів аналізу конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на рівень конкурентоспроможності. Особливістю застосування даного методу в межах дослідження є акцент на умовах ринкової нестабільності, що посилює значення управлінських рішень та адаптивності підприємства (табл. 2.7).

Сильні сторони (Strengths). До сильних сторін ТОВ «ВторІнвест Т» належить насамперед стабільність функціонування на регіональному ринку та наявність сформованих ділових зв'язків із постачальниками і клієнтами. Підприємство

забезпечує відносно надійне виконання договірних зобов'язань, що є важливим чинником у сфері вторинних ресурсів, де значну роль відіграє довіра між контрагентами.

Таблиця 2.7

### SWOT-аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Стабільна діяльність на регіональному ринку	Низький рівень автоматизації
Надійність виконання зобов'язань	Відсутність цифровізації обліку
Сформовані зв'язки з клієнтами та постачальниками	Обмежені логістичні можливості
Досвід роботи в умовах нестабільності	Дефіцит трудових ресурсів
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання ролі вторинних ресурсів	Воєнний стан та економічна нестабільність
Удосконалення сервісу та логістики	Посилення конкуренції на локальному ринку
Впровадження елементів цифровізації	Зростання витрат і регуляторного тиску
Підвищення операційної ефективності	Кадрові ризики

Крім того, підприємство демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників, що свідчить про здатність адаптуватися до складних умов господарювання. Важливою перевагою є також досвід роботи в умовах підвищеної невизначеності, набутий у період воєнного стану, що формує практичні навички реагування на зовнішні виклики.

Слабкі сторони (Weaknesses). Водночас у діяльності підприємства наявні слабкі сторони, які стримують зростання конкурентоспроможності. До них належить низький рівень автоматизації та цифровізації управлінських і облікових процесів, що ускладнює оперативне прийняття рішень та підвищує залежність від людського фактору. Також слабкою стороною є обмежені можливості логістичної інфраструктури та середня швидкість виконання операцій порівняно з окремими конкурентами. Скорочення чисельності персоналу та дефіцит трудових ресурсів

додатково посилюють навантаження на працівників і можуть негативно впливати на якість сервісу в пікові періоди.

Можливості (Opportunities). До можливостей розвитку підприємства в умовах нестабільного ринку слід віднести поступове зростання ролі вторинних ресурсів у забезпеченні сировиною суміжних галузей, що створює передумови для збереження попиту. Впровадження елементів цифровізації обліку та управління може сприяти підвищенню прозорості процесів і зниженню операційних витрат.

Окрім цього, підприємство має можливість посилити конкурентні позиції за рахунок удосконалення сервісу, зокрема шляхом оптимізації логістики та підвищення швидкості обслуговування клієнтів, що є важливим чинником у сервісній конкуренції.

Загрози (Threats). Серед основних загроз слід виділити високий рівень ринкової нестабільності, спричинений воєнним станом, коливанням економічної кон'юнктури та зростанням витрат. Посилення регуляторних та екологічних вимог може призвести до додаткового фінансового навантаження на підприємство.

Загрозою також є висока інтенсивність конкуренції з боку численних малих підприємств, які можуть оперативнo змінювати умови співпраці з клієнтами. Дефіцит робочої сили та подальше зростання витрат на оплату праці можуть негативно впливати на фінансові результати та знижувати гнучкість управління.

SWOT-аналіз показав, що конкурентоспроможність ТОВ «ВторІнвест Т» формується переважно за рахунок внутрішньої стабільності та надійності діяльності, тоді як основні обмеження пов'язані з технологічними та кадровими чинниками. За умов ринкової нестабільності ключовим завданням управління є трансформація наявних можливостей у практичні управлінські рішення, спрямовані на зменшення впливу загроз та посилення сильних сторін підприємства.

Для комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати систему показників, яка дозволяє охопити ключові аспекти діяльності та відобразити результативність управлінських рішень. У межах даного

дослідження система показників формується з урахуванням специфіки ринку вторинних ресурсів та умов ринкової нестабільності.

Слід зазначити, що конкурентоспроможність ТОВ «ВторІнвест Т» не може бути охарактеризована одним узагальненим показником, оскільки вона формується під впливом сукупності ресурсних, процесних, ринкових, фінансових та управлінських чинників. Саме тому доцільним є використання багатокомпонентного підходу, який дозволяє оцінити як внутрішні можливості підприємства, так і результати їх реалізації.

Для проведення комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та забезпечення узгодженості подальших аналітичних розрахунків доцільно сформувати систему показників, яка охоплює основні напрями діяльності. У таблиці 2.8 наведено паспорт показників оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т», що включає ресурсні, процесні, ринкові, фінансові та управлінські індикатори.

**Таблиця 2.8**

**Паспорт показників оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т»**

Показник	Показник	Формула / спосіб визначення	Джерело даних	Управлінська інтерпретація
Ресурсні	Вартість основних засобів	Середньорічна вартість ОЗ	Баланс підприємства	Характеризує виробничий потенціал
	Чисельність персоналу	Середньооблікова чисельність	Звіт з праці	Визначає трудові можливості
	Оборотні активи	Середня вартість за період	Баланс підприємства	Впливає на гнучкість діяльності
Процесні	Продуктивність праці	Дохід / чисельність персоналу	Фінансова звітність	Відображає ефективність використання праці
	Швидкість операцій	Якісна оцінка (низька/середня/висока)	Внутрішні дані	Характеризує рівень організації процесів
Ринкові	Обсяг реалізації	Дохід від реалізації	Звіт про фінансові результати	Відображає позицію на ринку
	Стабільність клієнтів	Якісна оцінка	Внутрішні дані	Характеризує лояльність клієнтів
Н а н с	Прибуток	Фінансовий	Фінансова	Показує

		результат	звітність	результативність діяльності
	Рентабельність	Прибуток / витрати	Фінансова звітність	Оцінює ефективність витрат
	Ліквідність	Поточні активи / поточні зобов'язання	Баланс підприємства	Характеризує фінансову стійкість
Управлінські	Централізація управління	Якісна оцінка	Організаційна структура	Впливає на швидкість прийняття рішень
	Адаптивність управління	Якісна оцінка	Аналітична оцінка	Визначає здатність реагувати на зміни

Запропонований перелік показників дозволяє всебічно оцінити стан підприємства та створює аналітичну основу для подальшої інтегральної оцінки результативності управління конкурентоспроможністю. Наведена в таблиці система показників свідчить про багатофакторний характер формування конкурентоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т» та необхідність одночасного врахування як кількісних, так і якісних характеристик діяльності підприємства. Використання паспорта показників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управління, оцінити рівень ефективності використання ресурсів і результативність внутрішніх процесів. Отримані дані слугуватимуть підґрунтям для розрахунку інтегрального рівня конкурентоспроможності підприємства та визначення проблемних зон управління в умовах ринкової нестабільності.

Для узагальнення результатів аналізу конкурентоспроможності та формування цілісного уявлення про позицію підприємства на ринку доцільно застосувати інтегральну бальну оцінку. Використання бальної методики дозволяє об'єднати різноспрямовані показники в єдину систему оцінювання та є зручним інструментом для аналітичних узагальнень у межах магістерського дослідження.

Сутність бальної оцінки полягає у присвоєнні кожному показнику умовного бала за шкалою від 1 до 5, де:

- 1 бал – дуже низький рівень;
- 2 бали – низький рівень;
- 3 бали – середній рівень;
- 4 бали – достатній рівень;

5 балів – високий рівень.

Оцінювання здійснюється на основі результатів попереднього аналізу фінансово-економічних показників, конкурентного середовища та особливостей управління ТОВ «ВторІнвест Т». Для розрахунку інтегрального рівня конкурентоспроможності використовується середнє значення балів за групами показників.

**Таблиця 2.9**

**Бальна оцінка показників конкурентоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т»**

Група показників	Показник	Бальна оцінка
Ресурсні	Вартість основних засобів	3
	Чисельність персоналу	3
	Оборотні активи	4
Процесні	Продуктивність праці	4
	Швидкість виконання операцій	3
Ринкові	Обсяг реалізації	4
	Стабільність клієнтської бази	3
Фінансові	Прибутковість діяльності	4
	Рентабельність	3
	Ліквідність	4
Управлінські	Централізація управління	3
	Адаптивність управлінських рішень	3

Інтегральний рівень конкурентоспроможності підприємства визначається як середнє арифметичне значення балів за всіма показниками:

$$I_k = \sum V_i / n \quad (2.1)$$

Де,  $V_i$  – бальна оцінка окремого показника;  $n$  – кількість показників.

У межах проведеного оцінювання середній бал конкурентоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т» становить близько 3,5 бала, що відповідає середньому рівню конкурентоспроможності з тенденцією до достатнього.

Отримані результати свідчать, що конкурентоспроможність ТОВ «ВторІнвест Т» формується переважно за рахунок фінансових і процесних показників, які

демонструють відносно стабільний рівень. Водночас ресурсні та управлінські показники оцінюються на середньому рівні, що обмежує можливості швидкого посилення конкурентних переваг.

За умов ринкової нестабільності та високої конкуренції на локальному ринку досягнутий інтегральний рівень конкурентоспроможності можна вважати задовільним, однак таким, що потребує подальшого вдосконалення системи управління, зокрема в частині підвищення адаптивності управлінських рішень та оптимізації внутрішніх процесів.

Результати інтегральної бальної оцінки конкурентоспроможності свідчать про наявність у ТОВ «ВторІнвест Т» низки проблемних зон управління, які стримують зростання конкурентних позицій підприємства в умовах ринкової нестабільності. Зазначені проблеми мають комплексний характер і пов'язані як з внутрішньою організацією діяльності, так і з особливостями реагування на зовнішні зміни.

Однією з ключових проблемних зон є організація внутрішніх процесів, зокрема середня швидкість виконання операцій. Відсутність достатнього рівня автоматизації та цифровізації облікових і управлінських процесів призводить до втрат часу на обробку інформації та прийняття рішень. У результаті підприємство не завжди може оперативно реагувати на зміну умов співпраці з клієнтами, що знижує його привабливість у межах сервісної конкуренції.

Іншою важливою проблемою є кадрова складова управління. Скорочення чисельності персоналу та дефіцит трудових ресурсів зумовлюють зростання навантаження на працівників, що може негативно впливати на стабільність виконання операцій і якість сервісу. Причинно-наслідковий зв'язок у даному випадку полягає в тому, що обмежені кадрові ресурси знижують гнучкість управління та ускладнюють адаптацію до пікових коливань попиту.

Проблемною зоною також виступає логістична організація діяльності. Обмежені логістичні можливості підприємства зумовлюють середній рівень швидкості обслуговування порівняно з окремими конкурентами. Це, у свою чергу,

впливає на рівень задоволеності клієнтів та формує ризик втрати частини замовлень у разі посилення конкурентного тиску.

Управлінські проблеми проявляються і в обмеженій адаптивності управлінських рішень, що частково зумовлено централізованим характером управління та недостатнім використанням аналітичних інструментів. За умов ринкової нестабільності така ситуація призводить до запізненого реагування на зміни зовнішнього середовища та знижує ефективність управління конкурентоспроможністю.

Причинно-наслідкові зв'язки між виявленими проблемними зонами можна узагальнити таким чином: обмежені ресурси та низький рівень автоматизації → уповільнення процесів → зниження якості сервісу → послаблення конкурентних позицій. Водночас відсутність системного підходу до управління конкурентоспроможністю не дозволяє повною мірою використати наявні сильні сторони підприємства.

Проведений аналіз дозволив встановити, що основні проблемні зони управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВторІнвест Т» зосереджені у процесній, кадровій та управлінській площинах. Саме ці чинники зумовлюють втрати результативності та обмежують можливості посилення конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Виявлені причинно-наслідкові зв'язки формують аналітичну основу для розробки практичних заходів щодо підвищення результативності управління конкурентоспроможністю, які будуть обґрунтовані у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

## **Висновки до розділу 2**

1. За результатами аналізу виробничих ресурсів (табл. 2.1) встановлено, що у 2022–2024 рр. у ТОВ «ВторІнвест Т» відбулося скорочення середньорічної вартості основних засобів на 12,9 %, водночас оборотні активи зросли на 68,21 %. Це

свідчить про зміщення ресурсної політики в бік забезпечення поточної діяльності. Позитивною тенденцією є підвищення ефективності використання основних засобів: фондівдача зросла з 0,78 до 1,18 грн/грн, а фондомісткість знизилася на 34,09 %. Оцінка трудових ресурсів показала, що підприємство працювало в умовах скорочення чисельності персоналу (на 14,29 %) та зменшення відпрацьованих людино-годин. При цьому загальний фонд оплати праці зріс на 11,71 %, а середньомісячна заробітна плата — на 30,33 %. На цьому тлі зафіксовано суттєве підвищення продуктивності праці: валовий дохід на одного працівника зріс на 54,17 %, а прибуток у розрахунку на працівника — на 39,69 %. У цілому це свідчить про інтенсифікацію використання праці та прагнення підприємства утримувати кадровий потенціал через зростання оплати праці, хоча кадрові ризики залишаються актуальними.

2. Узагальнення фінансово-економічних результатів підтвердило зростання масштабів діяльності: валовий дохід у 2024 році збільшився на 32,14 %, а прибуток — на 19,73 % порівняно з 2022 роком. Одночасне зростання витрат на 32,99 % означає, що підприємство функціонує в режимі підвищеного витратного навантаження. Показники рентабельності активів і загальної рентабельності у 2024 році дещо нижчі за рівень 2022 року, проте залишаються на прийнятному рівні, що характеризує підприємство як фінансово стійке в межах досліджуваного періоду.

3. Діагностика зовнішнього середовища за PESTEL-аналізом показала, що діяльність підприємства відбувається в умовах високої нестабільності, де найбільший тиск формують політико-правові та економічні чинники (воєнний стан, регуляторні обмеження, інфляційні процеси, витрати на логістику й енергоресурси). Соціальні ризики пов'язані з дефіцитом робочої сили та міграційними процесами, а технологічні — з низькою автоматизацією і відсутністю цифровізації, що обмежує темпи підвищення операційної ефективності.

4. Застосування моделі п'яти сил Портера дозволило визначити, що для ТОВ «ВторІнвест Т» найбільш відчутними є висока внутрішньогалузева конкуренція та

значна переговорна сила споживачів, що робить якість сервісу, швидкість операцій та надійність виконання зобов'язань ключовими напрямками конкурентної боротьби. Загроза нових входів оцінена як середня через відносно низькі бар'єри старту при наявності регуляторних вимог. Вплив постачальників є середнім і потребує диверсифікації джерел сировини.

5. Порівняння з основними конкурентами засвідчило, що підприємство не має виражених цінових переваг, проте вирізняється вищою надійністю та стабільністю виконання зобов'язань. Водночас слабкою стороною виступає середня швидкість операцій та обмежені логістичні можливості, що може впливати на частину клієнтів у разі посилення конкурентного тиску. SWOT-аналіз підтвердив, що конкурентоспроможність підприємства підтримується сформованими зв'язками з клієнтами і постачальниками, досвідом роботи в нестабільних умовах та відносною надійністю сервісу. Основними обмеженнями визначено низьку автоматизацію, відсутність цифровізації, логістичні обмеження та кадрові ризики. Серед можливостей виділено підвищення ролі вторинних ресурсів, розвиток сервісної складової та впровадження елементів цифровізації, тоді як головні загрози пов'язані з воєнним станом, витратним тиском, конкуренцією та регуляторними вимогами.

6. Для комплексного оцінювання сформовано систему показників конкурентоспроможності та «паспорт показників», що охоплює ресурсні, процесні, ринкові, фінансові та управлінські індикатори. Це забезпечило методичну базу для інтегральної (бальної) оцінки конкурентоспроможності, за результатами якої підприємство отримало середній рівень конкурентоспроможності (близько 3,5 бала) з потенціалом переходу до достатнього рівня за умови цілеспрямованих управлінських змін. Підсумковий аналіз проблемних зон показав, що найбільш «вразливими» елементами системи управління конкурентоспроможністю є процесна організація діяльності (швидкість операцій), кадрова складова та адаптивність управлінських рішень. Причинно-наслідковий зв'язок простежується в тому, що низький рівень автоматизації та цифровізації посилює залежність від людського

фактору і збільшує часові втрати, що знижує сервісну привабливість підприємства в умовах високої конкуренції.

### РОЗДІЛ 3

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т» В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

### **3.1. Розробка концепції підвищення результативності управління конкурентоспроможністю**

Результативність управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розглядати як здатність системи управління забезпечувати досягнення поставлених цілей у реальних умовах ринкової нестабільності. Для ТОВ «ВторІнвест Т», яке функціонує на висококонкурентному ринку вторинних ресурсів, конкурентоспроможність не формується автоматично лише за рахунок наявності матеріальних ресурсів або ринкового досвіду, а значною мірою залежить від того, наскільки узгоджено поєднані управлінські цілі, застосовувані інструменти та фактичні результати діяльності.

У межах даного дослідження результативність управління конкурентоспроможністю розглядається через логіку послідовного переходу від цілей до практичного ефекту. Такий підхід дозволяє простежити, яким чином управлінські наміри підприємства трансформуються у конкретні дії, як вони контролюються та які результати забезпечують. За відсутності такої логічної зв'язки управління конкурентоспроможністю набуває фрагментарного характеру і не дає стабільного ефекту, що є особливо критичним в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Цілі управління конкурентоспроможністю для ТОВ «ВторІнвест Т» формуються з урахуванням специфіки сервісної конкуренції на ринку вторинних ресурсів. У центрі уваги перебувають не лише фінансові результати, а й стабільність операційної діяльності, швидкість виконання основних процесів, надійність

виконання зобов'язань перед клієнтами та здатність підприємства контролювати витрати. Саме ці аспекти визначають фактичну конкурентну позицію підприємства серед численних регіональних гравців, які працюють у схожих умовах.

Реалізація поставлених цілей здійснюється через сукупність управлінських інструментів, що охоплюють організацію процесів, логістику, кадрове забезпечення, контроль витрат та інформаційне забезпечення управління. Для досліджуваного підприємства характерним є використання переважно традиційних управлінських підходів, що зумовлює необхідність їх більшої узгодженості та системності. Навіть за відсутності повної цифровізації або масштабних інвестицій саме належна організація процесів і чіткий розподіл відповідальності можуть забезпечити підвищення результативності управління конкурентоспроможністю.

Оцінювання результативності управління потребує застосування показників, які дозволяють відслідковувати не лише фінансові результати, але й якість управлінських рішень. У цьому контексті ключову роль відіграють показники швидкості виконання операцій, стабільності клієнтської бази, продуктивності праці, рівня витрат і фінансової віддачі. Саме через систему показників (KPI) управління конкурентоспроможністю набуває вимірюваного характеру та дозволяє виявляти відхилення між запланованими цілями і фактичними результатами.

Кінцевим елементом логіки результативності є управлінський та економічний ефект, який проявляється у підвищенні стабільності діяльності, зниженні ризиків втрати клієнтів, покращенні організації процесів і збереженні прийнятної рівня прибутковості. Для ТОВ «ВторІнвест Т» ефект від результативного управління конкурентоспроможністю полягає не стільки у різкому зростанні показників, скільки у здатності підтримувати стійкі конкурентні позиції в умовах постійних зовнішніх змін.

Узагальнено логіку результативності управління конкурентоспроможністю підприємства можна представити у вигляді взаємопов'язаних елементів, що відображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Складові результативності управління конкурентоспроможністю

## ТОВ «ВторІнвест Т»

Елемент управління	Зміст для підприємства
Управлінські цілі	Стійкість діяльності, швидкість операцій, надійність, контроль витрат
Управлінські інструменти	Організація процесів, логістика, кадрові рішення, фінансовий контроль
Показники оцінки (KPI)	Продуктивність, швидкість операцій, стабільність клієнтів, рентабельність
Очікуваний ефект	Підвищення стійкості, збереження клієнтів, стабілізація фінансових результатів

Таким чином, результативність управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВторІнвест Т» доцільно розглядати як цілісну управлінську логіку, в межах якої кожне рішення має бути пов'язане з конкретними цілями, контрольоване через систему показників і спрямоване на отримання практичного ефекту. Застосування такого підходу створює методичну основу для вибору пріоритетної конкурентної стратегії та формування стратегічних цілей підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Вибір конкурентної стратегії підприємства в умовах ринкової нестабільності є одним із ключових управлінських рішень, оскільки саме стратегічна орієнтація визначає, за рахунок яких чинників підприємство планує утримувати та посилювати свої конкурентні позиції. Для ТОВ «ВторІнвест Т», що функціонує на ринку вторинних ресурсів із високим рівнем фрагментації та сервісної конкуренції, вибір єдиної «чистої» стратегії у класичному розумінні є малореалістичним. Практика діяльності показує, що підприємства даної галузі змушені поєднувати декілька стратегічних підходів, адаптуючи їх до власних ресурсних можливостей і зовнішніх обмежень.

Аналіз конкурентного середовища та результатів інтегральної оцінки конкурентоспроможності свідчить, що цінова конкуренція для ТОВ «ВторІнвест Т» має обмежене значення. Підприємство не володіє суттєвими перевагами за

масштабами діяльності або доступом до дешевших ресурсів, що унеможливорює реалізацію класичної стратегії лідерства за витратами. Водночас надмірне зниження цін в умовах зростання логістичних, енергетичних і кадрових витрат може призвести до втрати фінансової стійкості, що є критичним у період ринкової нестабільності.

Разом із тим витратна ефективність залишається важливим елементом конкурентної поведінки підприємства. Для ТОВ «ВторІнвест Т» вона проявляється не у мінімізації цін, а у стримуванні непродуктивних витрат, раціональній організації логістики, контролі оборотних коштів та оптимізації внутрішніх процесів. Такий підхід дозволяє підприємству підтримувати прийнятний рівень маржинальності без загострення цінової конкуренції.

Основним джерелом формування конкурентних переваг для підприємства виступає сервісна складова. На ринку вторинних ресурсів клієнти орієнтуються не лише на рівень цін, а й на надійність партнера, стабільність виконання зобов'язань, швидкість операцій та передбачуваність співпраці. Саме ці характеристики формують довіру та знижують готовність клієнтів змінювати контрагентів. У цьому контексті сервісна диференціація для ТОВ «ВторІнвест Т» полягає у забезпеченні стабільної якості обслуговування, чіткому дотриманні домовленостей і мінімізації збоїв у процесі виконання операцій.

Важливу роль у виборі конкурентної стратегії відіграє також фактор операційної швидкості. За умов високої конкуренції навіть незначні затримки у прийманні, обробці або відвантаженні вторинної сировини можуть призвести до втрати замовлень. Для досліджуваного підприємства швидкість операцій не є максимальною порівняно з окремими конкурентами, однак її підвищення розглядається як один із найбільш реалістичних резервів посилення конкурентних позицій без значних капіталовкладень.

Окремої уваги заслуговує аспект надійності постачання та виконання зобов'язань. В умовах нестабільного ринку саме надійність часто стає вирішальним чинником вибору партнера, особливо для постійних клієнтів. Підприємство вже має

певні напрацювання у цьому напрямі, що підтверджується стабільністю клієнтської бази, однак подальше посилення даної складової потребує системного управлінського підходу.

З урахуванням наведеного, пріоритетна конкурентна стратегія ТОВ «ВторІнвест Т» доцільно формувати як комбіновану, з домінуванням сервісної диференціації та операційної надійності, доповнених елементами витратної ефективності. Така стратегія не передбачає різких змін у бізнес-моделі підприємства, а орієнтована на поступове вдосконалення управління процесами та підвищення результативності наявного ресурсного потенціалу.

Узагальнення вибору конкурентної стратегії підприємства наведено в таблиці 3.2.

**Таблиця 3.2**

**Характеристика пріоритетної конкурентної стратегії ТОВ «ВторІнвест Т»**

Стратегічний елемент	Роль у формуванні конкурентоспроможності
Витратна ефективність	Контроль витрат, оптимізація логістики, збереження маржинальності
Сервісна диференціація	Надійність, стабільність виконання зобов'язань, якість обслуговування
Операційна швидкість	Скорочення часу виконання операцій, зниження ризику втрати клієнтів
Надійність постачання	Формування довгострокових відносин із клієнтами

Таким чином, вибір пріоритетної конкурентної стратегії ТОВ «ВторІнвест Т» ґрунтується на поєднанні декількох стратегічних підходів, адаптованих до умов нестабільного ринку та внутрішніх можливостей підприємства. Запропонована комбінація стратегічних орієнтирів створює підґрунтя для формування конкретних стратегічних цілей і показників результативності, які будуть визначені у наступному підпункті.

Формування стратегічних цілей підвищення конкурентоспроможності підприємства є завершальним елементом концепції результативного управління та

безпосередньо пов'язане з вибором пріоритетної конкурентної стратегії. Для ТОВ «ВторІнвест Т», яке функціонує в умовах ринкової нестабільності, воєнного стану та високої інтенсивності конкуренції, стратегічні цілі мають бути реалістичними, вимірюваними та орієнтованими не лише на зростання, а й на збереження стійкості діяльності.

У межах даного дослідження доцільним є застосування підходу SMART, який дозволяє конкретизувати цілі за змістом, строками та очікуваними результатами. Використання SMART-цілей у сфері управління конкурентоспроможністю дає змогу перевести загальні стратегічні орієнтири у практичну площину управлінських рішень і забезпечити контроль за їх реалізацією.

З урахуванням результатів аналізу, проведеного в розділі 2, основний акцент стратегічних цілей ТОВ «ВторІнвест Т» доцільно зробити на підвищенні операційної стійкості, покращенні швидкості та надійності виконання операцій, контролі витрат і поступовому зростанні фінансової результативності. В умовах нестабільності саме такі цілі дозволяють підприємству утримувати конкурентні позиції без надмірних ризиків.

На короткострокову перспективу (1 рік) стратегічні цілі мають бути спрямовані на стабілізацію внутрішніх процесів і мінімізацію втрат результативності. Йдеться насамперед про підвищення керованості операцій, зменшення збоїв у логістиці, а також забезпечення стабільного виконання зобов'язань перед клієнтами. Такі цілі не потребують значних інвестицій, але вимагають посилення управлінської дисципліни та контролю.

На середньострокову перспективу (2 роки) доцільно орієнтуватися на підвищення гнучкості та адаптивності управління, зокрема через удосконалення організації процесів, покращення використання трудових ресурсів і підвищення оборотності активів. У цей період підприємство може поступово реалізовувати заходи, спрямовані на зниження непродуктивних витрат і покращення якості сервісу як ключового чинника конкурентоспроможності.

Довгострокові цілі (3 роки) пов'язані з досягненням більш стійкого рівня конкурентоспроможності, який проявляється у стабільній маржинальності, підвищенні рентабельності діяльності та зміцненні позицій на локальному ринку. В умовах нестабільності такі цілі не передбачають агресивного розширення, а орієнтовані на закріплення досягнутих результатів і формування запасу міцності для реагування на зовнішні зміни.

Узагальнення стратегічних цілей ТОВ «ВторІнвест Т» у форматі SMART наведено в таблиці 3.3.

**Таблиця 3.3**

**SMART-цілі підвищення результативності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВторІнвест Т»**

Горизонт планування	Зміст цілі (S)	Критерій вимірювання (M)	Досяжність та релевантність (A, R)	Строк (T)
1 рік	Підвищити стабільність виконання операцій і зменшити кількість збоїв	Частка виконаних вчасно операцій, стабільність клієнтських замовлень	Реалізується за рахунок організаційних рішень і контролю процесів	До кінця року
1–2 роки	Покращити швидкість виконання основних операцій	Скорочення середнього часу обробки та відвантаження	Досяжно без значних інвестицій через оптимізацію процесів	2 роки
2 роки	Підвищити оборотність активів і ефективність використання ресурсів	Показники оборотності та продуктивності праці	Відповідає виявленим проблемним зонам управління	2 роки
2–3 роки	Зміцнити фінансову стійкість і маржинальність діяльності	Рівень прибутку та рентабельності	Узгоджується з витратною ефективністю та сервісною стратегією	3 роки
3 роки	Підвищити загальний рівень конкурентоспроможності підприємства	Інтегральна бальна оцінка конкурентоспроможності	Реалістично за умови реалізації попередніх цілей	3 роки

Таким чином, сформульовані стратегічні цілі підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т» відповідають принципам SMART і враховують специфіку діяльності підприємства в умовах ринкової нестабільності. Вони орієнтовані не на формальне зростання показників, а на підвищення

результативності управління, забезпечення стійкості операційної діяльності та поступове зміцнення конкурентних позицій. Реалізація зазначених цілей створює практичну основу для розробки конкретних заходів і управлінських рішень, які будуть обґрунтовані у наступних підрозділах розділу 3.

У межах розробки концепції підвищення результативності управління конкурентоспроможністю доцільно використовувати підхід «дерева цілей», який дозволяє логічно пов'язати стратегічну мету підприємства з підцілями та конкретними управлінськими орієнтирами. Такий підхід є особливо актуальним для ТОВ «ВторІнвест Т», оскільки підприємство функціонує в умовах нестабільного ринку, де конкурентоспроможність формується не одним фактором, а сукупністю взаємопов'язаних управлінських рішень.

Верхнім рівнем дерева цілей є загальна стратегічна мета, яка полягає у підвищенні результативності управління конкурентоспроможністю підприємства. Дана мета орієнтована не лише на покращення окремих показників, а на забезпечення здатності підприємства стабільно функціонувати, зберігати клієнтську базу та досягати прийнятного рівня фінансових результатів в умовах ринкової нестабільності.

Другий рівень дерева цілей формують ключові стратегічні напрями, які безпосередньо визначають конкурентні переваги підприємства. Для ТОВ «ВторІнвест Т» до таких напрямів належать підвищення операційної стійкості, зростання швидкості виконання операцій, забезпечення надійності співпраці з клієнтами та постачальниками, посилення витратної дисципліни і збереження фінансової стійкості. Саме ці напрями були визначені як найбільш проблемні або критично важливі за результатами аналізу розділу 2.

На третьому рівні дерева цілей розміщуються конкретизовані підцілі, які мають прикладний характер і можуть бути безпосередньо покладені в основу управлінських рішень. Вони відображають необхідність скорочення часу виконання

операцій, зниження непродуктивних витрат, підвищення продуктивності праці, стабілізації клієнтської бази та покращення керованості внутрішніх процесів.

Таким чином, дерево цілей дозволяє перейти від загальної стратегічної орієнтації до конкретних напрямів управлінського впливу, забезпечуючи логічну узгодженість між метою, завданнями та очікуваними результатами.

Узагальнене представлення дерева цілей підвищення результативності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВторІнвест Т» наведено в таблиці 3.4.

**Таблиця 3.4**

**Дерево цілей підвищення результативності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВторІнвест Т»**

Рівень цілей	Зміст цілей
Стратегічна мета	Підвищення результативності управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринкової нестабільності
Стратегічні напрями (цілі 2-го рівня)	Забезпечення операційної стійкості діяльності
	Підвищення швидкості та керованості операційних процесів
	Зміцнення надійності виконання зобов'язань перед клієнтами
	Підвищення витратної ефективності та фінансової стійкості
Підцілі (цілі 3-го рівня)	Скорочення часу виконання ключових операцій
	Зменшення кількості збоїв у логістиці та процесах
	Підвищення продуктивності праці персоналу
	Стабілізація клієнтської бази
	Контроль і оптимізація витрат
	Підвищення адаптивності управлінських рішень

Побудоване дерево цілей демонструє, що підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т» не зводиться до окремих заходів або короткострокових рішень, а ґрунтується на системному поєднанні стратегічної мети, ключових напрямів управління та конкретних підцілей. Такий підхід створює логічну основу для розробки комплексу практичних управлінських заходів, спрямованих на усунення виявлених проблемних зон і підвищення результативності управління конкурентоспроможністю підприємства.



### **3.2. Розробка комплексу заходів підвищення конкурентоспроможності**

Результати аналізу конкурентоспроможності та інтегральної оцінки результативності управління показали, що однією з ключових проблемних зон ТОВ «ВторІнвест Т» є організація операційних процесів. Саме в цій площині виникають втрати часу, нерівномірність виконання операцій та зниження загальної керованості діяльності, що безпосередньо впливає на конкурентні позиції підприємства в умовах сервісної конкуренції.

У зв'язку з цим першочерговим напрямом підвищення результативності управління конкурентоспроможністю є впорядкування операційних процесів без кардинальної зміни бізнес-моделі або значних капіталовкладень. Для підприємства ринку вторинних ресурсів доцільно зосередитися не на ускладненні процесів, а на їх спрощенні, чіткому розмежуванні відповідальності та зменшенні кількості неузгоджених дій.

Одним із базових заходів у цьому напрямі є формалізація основних операційних етапів діяльності, зокрема приймання, сортування, підготовки та відвантаження вторинної сировини. Чітке визначення послідовності дій і відповідальних осіб дозволяє зменшити втрати часу, уникнути дублювання функцій та знизити залежність процесів від окремих працівників. Такий підхід не потребує складних регламентів, а може бути реалізований у вигляді простих внутрішніх інструкцій або робочих схем.

Важливим заходом є усунення так званих «вузьких місць» в операційній діяльності, які призводять до затримок і збоїв. Для ТОВ «ВторІнвест Т» такими вузькими місцями можуть виступати нерівномірне навантаження на персонал, затримки в логістичних операціях або несвоєчасне прийняття оперативних управлінських рішень. Їх усунення можливе шляхом більш рівномірного розподілу робіт, узгодження графіків та посилення контролю за виконанням ключових операцій.

Окрему увагу доцільно приділити підвищенню керованості операційних процесів. Умови нестабільності вимагають від управління постійного контролю поточного стану діяльності, тому доцільним є впровадження елементарних інструментів моніторингу. Йдеться не про складні цифрові системи, а про регулярні короткі звіти, контрольні списки виконаних операцій або щотижневий аналіз відхилень від планових показників. Такі інструменти дозволяють оперативно виявляти проблеми та реагувати на них без затримок.

Підвищення результативності операційних процесів тісно пов'язане і з кадровим фактором. В умовах обмежених трудових ресурсів важливо забезпечити раціональне використання робочого часу та мінімізувати простой. Для цього доцільно застосовувати гнучке планування робіт, узгоджувати навантаження між працівниками та чітко визначати пріоритети виконання завдань у пікові періоди.

Очікуваний ефект від реалізації зазначених заходів полягає у скороченні часу виконання операцій, зменшенні кількості збоїв у процесах, підвищенні стабільності обслуговування клієнтів та зростанні загальної керованості діяльності. У конкурентному середовищі ринку вторинних ресурсів такі зміни дозволяють підприємству підвищити привабливість для клієнтів без зниження цін та без додаткового фінансового навантаження.

Таким чином, заходи з підвищення результативності управління операційними процесами формують основу для посилення сервісної складової конкурентоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т» і створюють передумови для реалізації наступних напрямів удосконалення управління, зокрема у сфері логістики, кадрової політики та контролю витрат.

В умовах нестабільного ринкового середовища конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається не лише рівнем організації операційних процесів, а й здатністю системи управління гнучко використовувати наявні ресурси. Для ТОВ «ВторІнвест Т» питання ресурсної гнучкості набуває особливої

актуальності з огляду на коливання обсягів надходження вторинної сировини, змінну кон'юнктуру ринку та обмеженість фінансових і трудових ресурсів.

Одним із ключових напрямів забезпечення ресурсної гнучкості є вдосконалення управління оборотним капіталом. Проведений аналіз показав уповільнення оборотності оборотних активів, що свідчить про наявність резервів підвищення результативності управління фінансовими ресурсами. У цьому контексті доцільним є посилення контролю за обсягами запасів вторинної сировини та дебіторської заборгованості, а також узгодження термінів надходження і використання коштів. Більш зважене управління оборотним капіталом дозволяє зменшити фінансові «розриви» та підвищити платоспроможність підприємства без залучення зовнішнього фінансування.

Ресурсна гнучкість також пов'язана з організацією роботи із запасами та постачальниками вторинної сировини. Для підприємства ринку вторинних ресурсів характерною є нерівномірність надходження сировини, що створює ризики простоїв або, навпаки, перевантаження виробничих потужностей. У зв'язку з цим доцільно орієнтуватися не на накопичення надмірних запасів, а на формування більш гнучкої системи взаємодії з постачальниками. Йдеться про диверсифікацію джерел постачання, підтримання співпраці з декількома групами контрагентів та узгодження умов поставок з урахуванням поточних можливостей підприємства.

Важливим елементом ресурсної гнучкості є наявність альтернативних каналів логістики. Залежність від обмеженої кількості логістичних рішень знижує стійкість підприємства до зовнішніх збоїв і підвищує витрати в періоди нестабільності. Для ТОВ «ВторІнвест Т» доцільним є використання комбінованого підходу до організації логістики, що передбачає поєднання власних можливостей з залученням сторонніх перевізників залежно від обсягів і терміновості операцій. Такий підхід дозволяє зменшити ризик зриву відвантажень та підвищити адаптивність до змін ринкової ситуації.

Реалізація заходів ресурсної гнучкості потребує також належної координації управлінських рішень. Умови нестабільності вимагають оперативного перегляду планів, тому важливим є постійний моніторинг стану запасів, фінансових потоків і логістичних можливостей. Навіть використання простих аналітичних інструментів, таких як регулярний аналіз залишків і контроль ключових показників оборотності, дозволяє підвищити якість управління ресурсами та зменшити ймовірність критичних відхилень.

Очікуваний ефект від упровадження заходів ресурсної гнучкості полягає у підвищенні фінансової стійкості підприємства, скороченні непродуктивних витрат, зменшенні залежності від окремих постачальників і логістичних рішень, а також у зростанні здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У конкурентному середовищі ринку вторинних ресурсів це створює додаткові передумови для збереження клієнтської бази та підтримання стабільного рівня конкурентоспроможності без істотного підвищення ризиків.

Таким чином, заходи забезпечення ресурсної гнучкості доповнюють удосконалення операційних процесів і формують важливу складову системи підвищення результативності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВторІнвест Т» в умовах ринкової нестабільності.

Аналіз результатів діяльності та конкурентоспроможності показав, що кадровий фактор відіграє одну з ключових ролей у формуванні конкурентних позицій ТОВ «ВторІнвест Т». В умовах скорочення чисельності персоналу, дефіциту трудових ресурсів та зростання навантаження на працівників саме ефективність управління персоналом визначає здатність підприємства забезпечувати стабільність операційних процесів і належний рівень сервісу.

У сучасних умовах ринкової нестабільності кадрові заходи мають бути орієнтовані не стільки на розширення штату, скільки на підвищення результативності використання наявного трудового потенціалу. Для підприємства ринку вторинних ресурсів характерна висока залежність від людського фактору,

оскільки значна частина операцій пов'язана з ручною працею, оперативними рішеннями та досвідом працівників. Тому першочерговим завданням управління є збереження ключових працівників і забезпечення стабільності трудового колективу.

Одним із важливих кадрових заходів є більш чіткий розподіл функцій і відповідальності між працівниками. За умов обмеженої чисельності персоналу невизначеність у виконанні завдань призводить до перевантаження окремих працівників, зниження якості виконання робіт і зростання операційних ризиків. Формалізація основних функцій, навіть у спрощеному вигляді, дозволяє зменшити залежність процесів від конкретних осіб та підвищити керованість діяльності.

Важливе значення має також підвищення гнучкості використання трудових ресурсів. Для ТОВ «ВторІнвест Т» доцільним є застосування елементів багатофункціональності персоналу, коли працівники можуть виконувати суміжні операції залежно від поточного навантаження. Такий підхід знижує ризик простоїв, підвищує адаптивність підприємства до коливань обсягів робіт і сприяє більш раціональному використанню робочого часу.

Мотиваційні заходи в умовах нестабільності мають бути простими, прозорими та безпосередньо пов'язаними з результатами праці. Для досліджуваного підприємства матеріальна мотивація залишається ключовим інструментом утримання персоналу, що підтверджується зростанням фонду оплати праці та рівня заробітної плати. Водночас важливо, щоб система оплати праці враховувала не лише відпрацьований час, а й результативність виконання основних операцій, дотримання строків і якість роботи.

Поряд із матеріальним стимулюванням доцільно використовувати нематеріальні мотиваційні інструменти, які не потребують значних фінансових витрат, але позитивно впливають на трудову дисципліну та залученість працівників. До таких інструментів можна віднести стабільність зайнятості, прогнозованість графіків роботи, визнання результатів праці та залучення працівників до вирішення

поточних виробничих питань. За умов обмежених ресурсів саме нематеріальна мотивація може відігравати важливу роль у збереженні кадрового потенціалу.

Очікуваний ефект від реалізації кадрових і мотиваційних заходів полягає у підвищенні продуктивності праці, зменшенні ризику кадрових втрат, стабілізації виконання операцій та зростанні загальної результативності управління. Для підприємства, що працює в умовах високої конкуренції та нестабільності, це створює передумови для підтримання конкурентоспроможності без істотного збільшення витрат.

Таким чином, кадрові та мотиваційні заходи є важливою складовою системи підвищення результативності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВторІнвест Т», оскільки саме персонал забезпечує реалізацію управлінських рішень на практиці. Узгодження кадрової політики з цілями конкурентної стратегії дозволяє підприємству підвищити стійкість діяльності та забезпечити стабільну якість сервісу в умовах ринкової нестабільності.

Запропонований у підрозділах 3.2.1–3.2.3 комплекс управлінських заходів спрямований на усунення ключових проблемних зон, виявлених у процесі оцінки результативності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВторІнвест Т». Реалізація зазначених заходів має забезпечити не лише покращення окремих показників діяльності, а й досягнення комплексного ефекту у процесній, ресурсній, кадровій та фінансово-економічній площинах.

Очікувані результати доцільно розглядати як сукупність операційних, ринкових, фінансових та управлінських ефектів, які формуються внаслідок впорядкування процесів, підвищення ресурсної гнучкості та посилення мотивації персоналу. В умовах ринкової нестабільності такі ефекти мають особливе значення, оскільки вони спрямовані не на різке зростання, а на стабілізацію діяльності та підвищення керованості.

У результаті реалізації заходів з удосконалення операційних процесів очікується скорочення часу виконання ключових операцій, зменшення кількості

збоїв та підвищення узгодженості дій персоналу. Це дозволить підвищити швидкість обслуговування клієнтів і знизити ризик втрати замовлень у межах сервісної конкуренції.

Заходи ресурсної гнучкості мають забезпечити покращення оборотності оборотних активів, зменшення залежності від окремих постачальників і логістичних каналів, а також підвищення фінансової стійкості підприємства. Очікується, що більш зважене управління запасами та оборотним капіталом сприятиме зниженню непродуктивних витрат і покращенню платоспроможності.

Реалізація кадрових і мотиваційних заходів має позитивно вплинути на продуктивність праці, стабільність трудового колективу та загальну результативність виконання операцій. Підвищення мотивації персоналу, навіть без суттєвого збільшення чисельності працівників, дозволить знизити навантаження на ключові ділянки роботи та покращити якість сервісу.

Узагальнення очікуваних результатів та ефектів від реалізації комплексу заходів наведено в таблиці 3.5.

**Таблиця 3.5**

**Очікувані результати та ефекти від реалізації комплексу заходів підвищення результативності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВторІнвест Т»**

Напрямок впливу	Показник	Базовий рівень	Очікуване значення	Очікуваний ефект
Операційні процеси	Час виконання ключових операцій	100 %	94 %	Скорочення тривалості операцій на 6 %
	Кількість операційних збоїв	100 %	95 %	Зменшення збоїв на 5 %
Ресурсна гнучкість	Оборотність оборотних активів	0,78	0,83	Прискорення обороту коштів на 0,05
	Частка непродуктивних витрат	100 %	93 %	Скорочення непродуктивних витрат на 7 %
Кадрові результати	Продуктивність праці	100 %	106 %	Зростання продуктивності на 6 %
	Стабільність персоналу	100 %	104 %	Підвищення стабільності на 4 %
Сервісна складова	Стабільність клієнтської бази	100 %	105 %	Зменшення ризику втрати клієнтів на 5 %

Фінансові результати	Рентабельність діяльності	6,16 %	6,80 %	Зростання рентабельності на 0,64 в.п.
Загальний ефект	Інтегральний рівень конкурентоспроможності	3,5 бала	3,9 бала	Перехід до достатнього рівня

Таким чином, реалізація запропонованого комплексу управлінських заходів дозволить ТОВ «ВторІнвест Т» досягти помірною, але стійкого зростання результативності управління конкурентоспроможністю без суттєвого підвищення ризиків. Очікувані зміни мають реалістичний характер, відповідають умовам ринкової нестабільності та спрямовані на зміцнення операційної, фінансової й управлінської стійкості підприємства. Отримані результати створюють передумови для підвищення конкурентних позицій підприємства на локальному ринку та забезпечують практичну цінність запропонованих управлінських рішень.

Для оцінки практичної результативності запропонованого у розділі 3 комплексу управлінських заходів доцільно здійснити порівняння фактичних показників діяльності підприємства за 2024 рік із прогнозованими значеннями, очікуваними після впровадження заходів з удосконалення операційних процесів, підвищення ресурсної гнучкості та посилення кадрово-мотиваційної складової управління.

Таке порівняння дозволяє наочно відобразити очікувані зміни ключових параметрів діяльності ТОВ «ВторІнвест Т», оцінити реалістичність запропонованих рішень і підтвердити їх прикладну доцільність в умовах ринкової нестабільності.

Порівняльний аналіз фактичних показників діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» за 2024 рік і прогнозованих значень після реалізації запропонованих управлінських заходів свідчить про наявність реалістичного потенціалу підвищення результативності управління конкурентоспроможністю підприємства без різких змін бізнес-моделі та без надмірного зростання ризиків.

Очікуване зростання валового доходу супроводжується помірним збільшенням витрат, що свідчить про збереження контролю над ресурсами та ефективнішу організацію операційних процесів. Випереджальні темпи зростання прибутку

порівняно з доходом підтверджують позитивний ефект від оптимізації витрат, покращення логістики та підвищення керованості діяльності.

Підвищення рентабельності діяльності має еволюційний, а не стрибкоподібний характер, що є виправданим в умовах ринкової нестабільності та відповідає обраній конкурентній стратегії підприємства. Зростання продуктивності праці підтверджує ефективність кадрових і мотиваційних заходів, спрямованих на більш раціональне використання трудових ресурсів без збільшення чисельності персоналу.

**Таблиця 3.6**

**Порівняння фактичних показників діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» за 2024 рік та прогнозованих після реалізації управлінських заходів**

Показник	Фактичне значення (2024 р.)	Прогнозоване значення	Абсолютна зміна	Управлінська інтерпретація
Валовий дохід, тис. грн	77 468,6	81 500,0	+4 031,4	Зростання за рахунок стабілізації операцій та збереження клієнтів
Загальні витрати, тис. грн	72 976,6	75 200,0	+2 223,4	Контрольоване зростання витрат без втрати маржинальності
Прибуток від діяльності, тис. грн	4 492,0	6 300,0	+1 808,0	Посилення ефекту від управління витратами та процесами
Рентабельність діяльності, %	6,16	6,80	+0,64 в.п.	Помірне, але стійке підвищення фінансової ефективності
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2 151,9	2 280,0	+128,1	Результат кадрових і мотиваційних заходів
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,78	0,83	+0,05	Підвищення ресурсної гнучкості
Тривалість одного обороту, днів	468	440	-28	Прискорення кругообігу коштів
Швидкість виконання операцій (умовна оцінка)	Середня	Достатня	—	Зменшення затримок і збоїв
Стабільність клієнтської бази (умовна оцінка)	Середня	Вище середньої	—	Зміцнення сервісної складової
Інтегральний рівень конкуренто-	3,5	3,9	+0,4	Перехід до достатнього рівня

спроможності, балів				конкурентоспроможності
------------------------	--	--	--	------------------------

Покращення показників оборотності оборотних активів і скорочення тривалості одного обороту свідчать про підвищення ресурсної гнучкості та зменшення фінансових «застоїв», що є критично важливим для підтримання платоспроможності підприємства. Якісні зміни у швидкості виконання операцій і стабільності клієнтської бази підтверджують посилення сервісної складової конкурентоспроможності.

Загалом, прогнозоване зростання інтегрального рівня конкурентоспроможності з 3,5 до 3,9 бали означає перехід підприємства до достатнього рівня конкурентоспроможності, що забезпечує йому стійкі позиції на локальному ринку вторинних ресурсів. Отримані результати підтверджують доцільність і практичну значущість запропонованих управлінських заходів та створюють підґрунтя для подальшого стратегічного розвитку підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

1. Обґрунтовано та розроблено практично орієнтований підхід до підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВторІнвест Т» в умовах ринкової нестабільності. Вихідною позицією стало розуміння того, що конкурентоспроможність підприємства на ринку вторинних ресурсів визначається не лише ресурсним потенціалом чи досвідом роботи, а насамперед здатністю системи управління узгоджувати цілі, інструменти, контрольні показники та отриманий результат. Результативність управління конкурентоспроможністю подано як логічний ланцюг «цілі → інструменти → КРІ → ефект», що дозволяє перейти від загальних намірів до вимірюваних змін у діяльності та зробити управління менш фрагментарним і більш керованим.

2. Сформована концепція показала, що для ТОВ «ВторІнвест Т» ключовими орієнтирами управління виступають стабільність операційної діяльності, швидкість виконання базових процесів, надійність виконання зобов'язань і контроль витрат. У межах даної логіки запропоновано систему складових результативності, яка дозволяє пов'язати управлінські рішення з показниками контролю та практичним ефектом. Такий підхід є особливо важливим в умовах воєнного стану та економічної турбулентності, коли збереження керованості й передбачуваності процесів часто є не менш значущим, ніж нарощування масштабів діяльності.

3. Визначено пріоритетну конкурентну стратегію підприємства як комбіновану, з домінуванням сервісної диференціації та операційної надійності, доповнених елементами витратної ефективності. Обґрунтовано, що класична модель лідерства за витратами для досліджуваного підприємства є обмежено застосовною через зростання логістичних, енергетичних і кадрових витрат, а надмірне зниження цін створює ризик втрати фінансової стійкості. Водночас підкреслено, що саме сервісна складова (стабільність, виконання домовленостей, мінімізація збоїв) та підвищення операційної швидкості є найбільш реалістичними резервами посилення конкурентних позицій без потреби у значних інвестиціях. Завершальним елементом концептуальної частини стало формування стратегічних цілей у форматі SMART на горизонті 1–3 роки, а також побудова «дерева цілей», яке забезпечує логічний перехід від загальної стратегічної мети до прикладних підцілей. Показано, що за умов нестабільності цілі підприємства мають бути спрямовані не на агресивне розширення, а на підвищення стійкості, керованості та якості сервісу, що узгоджується з обраною конкурентною стратегією.

4. Розроблено комплекс заходів підвищення конкурентоспроможності, який концентрується на трьох критичних напрямках: удосконаленні операційних процесів, забезпеченні ресурсної гнучкості та посиленні кадрово-мотиваційної складової управління. Запропоновані рішення мають практичний характер і орієнтуються на внутрішні резерви підприємства: формалізацію та спрощення операційних етапів,

усунення «вузьких місць», запровадження простих інструментів контролю й моніторингу, більш зважене управління оборотним капіталом, диверсифікацію постачальників, використання альтернативних логістичних каналів, а також підвищення гнучкості використання персоналу та прозорості мотивації. Підкреслено, що саме узгодженість цих заходів створює комплексний ефект і зменшує ризик ситуативних рішень, які не дають довгострокового результату.

5. Очікувані результати реалізації комплексу заходів узагальнено за напрямками впливу, а також підтверджено порівнянням фактичних показників 2024 року і прогнозних значень після впровадження заходів. Отримані прогнозні зміни мають помірний, але керований характер: передбачено зростання доходу та прибутку при контрольованому збільшенні витрат, підвищення рентабельності, покращення продуктивності праці, прискорення оборотності оборотних активів та скорочення тривалості обороту. Додатково відображено якісні зміни, важливі для сервісної конкуренції: підвищення швидкості виконання операцій і стабілізація клієнтської бази. Узагальнюючим підсумком виступає прогнозоване підвищення інтегральної оцінки конкурентоспроможності з 3,5 до 3,9 бала, що означає перехід до достатнього рівня конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринку.

## ВИСНОВКИ

1. Визначено, що підвищення конкурентоспроможності виробничого підприємства в умовах ринкової нестабільності є насамперед управлінським завданням: стійкі позиції формуються не «автоматично», а через узгодженість цілей, процесів, ресурсних рішень і контролю результатів. У теоретичній частині обґрунтовано багатовимірний і порівняльний характер конкурентоспроможності та доведено, що для підприємств, які працюють у нестабільному середовищі, найбільш практично придатним є комплексний підхід до управління (поєднання ресурсного, процесного та стратегічного підходів із постійним моніторингом змін зовнішнього середовища).

2. Аналітична частина розрахована за матеріалами ТОВ «ВторІнвест Т» (2022–2024 рр.) показує, що підприємство працює у середовищі сервісної конкуренції й водночас зазнає впливу типових для ринку вторинних ресурсів чинників: нестабільності цін, дефіциту кваліфікованих кадрів та змін регуляторних вимог. Це означає, що конкурентна позиція залежить не стільки від «цінового тиску», скільки від керованості операцій, надійності виконання зобов'язань і здатності швидко адаптуватися до коливань попиту/пропозиції. Виявлено низку управлінських дисбалансів у ресурсній базі та використанні оборотних коштів. Зокрема, поряд із позитивними змінами в ефективності використання основних засобів, зафіксовано уповільнення оборотності оборотних активів (0,78 проти 0,99 у базовому періоді) та збільшення тривалості одного обороту, що прямо вказує на резерви вдосконалення управління запасами та дебіторською заборгованістю. Саме цей блок є критичним для платоспроможності й «запасу міцності» підприємства у нестабільному ринку.

3. У кадрово-організаційній площині результати свідчать про інтенсифікацію праці: на тлі скорочення чисельності персоналу сформувалася позитивна динаміка продуктивності та оплати праці, що з одного боку підтримує результативність, але з іншого — підвищує залежність від ключових працівників і загострює вимогу до

більш чіткого розподілу функцій та мотивації. Отже, конкурентоспроможність тут спирається на здатність менеджменту стабілізувати процеси «малою командою» та знизити ризики операційних збоїв.

4. Запропонований управлінський підхід логічно «зшиває» конкурентну стратегію з практичними інструментами через КРІ та вимірюваний ефект, що є принциповим для керованості конкурентоспроможності в реальних умовах. На рівні стратегічної орієнтації робота обґрунтовує доцільність комбінованої моделі: домінування сервісної диференціації та операційної надійності, підсилених витратною дисципліною (не через демпінг, а через усунення непродуктивних витрат і впорядкування логістики/процесів). Така логіка відповідає природі конкуренції на ринку вторинних ресурсів і реальним ресурсним обмеженням підприємства.

5. Практична частина має прикладну цінність, оскільки комплекс заходів сформовано «без надмірних інвестицій» і з фокусом на швидкі управлінські виграші: (1) впорядкування операцій (формалізація ключових етапів, усунення «вузьких місць», прості інструменти контролю виконання), (2) ресурсна гнучкість (керування оборотним капіталом, диверсифікація постачальників/каналів логістики), (3) кадрово-мотиваційні рішення (чіткість ролей, багатофункціональність, прозорий зв'язок оплати з результатом і базові нематеріальні стимули). Узгодженість цих заходів створює системний ефект: зниження операційних витрат часу, прискорення оборотності коштів, підвищення стійкості виконання зобов'язань і збереження клієнтської бази.

6. Очікувані результати впровадження рішень у роботі подані як помірні, але конкретні та реалістичні: приріст валового доходу й прибутку при контрольованому зростанні витрат, підвищення рентабельності, покращення оборотності оборотних активів і скорочення тривалості обороту, а також підвищення інтегральної оцінки конкурентоспроможності до «достатнього» рівня. Такий формат прогнозу є управлінсько коректним для періоду нестабільності: він орієнтує підприємство не на

ризикове «агресивне зростання», а на стабілізацію й нарощування керованості ключових процесів як бази для подальшого розвитку.

7. У підсумку робота досягає мети через поєднання теоретичного обґрунтування та практичних рекомендацій: сформовано цілісну концепцію результативності управління конкурентоспроможністю, визначено проблемні зони на матеріалах ТОВ «ВторІнвест Т» і запропоновано комплекс управлінських заходів із вимірюваними КРІ та очікуваними ефектами. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих рішень як «робочої карти» для менеджменту підприємства: від оперативного впорядкування процесів і фінансово-ресурсної дисципліни — до стабілізації сервісної якості, збереження клієнтів і поступового зміцнення конкурентних позицій у нестабільному ринковому середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артџомова А.Ю. Цифрова трансформація інноваційних систем підприємств: механізми змін, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 2. С. 1-8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sdeli\\_2025\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sdeli_2025_2_3)
2. Асланян О.І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 52-57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2024\\_189\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_189_11)
3. Безус А.М., Сичова Н.В., Шевчун М.Б., Безус П.І. Формування конкурентних переваг підприємств в сучасних умовах невизначеності. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_6\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_36)
4. Бондар Ю.А. Дослідження категорії «конкурентоспроможність товарів та послуг». *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 13-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml\\_2023\\_8\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2023_8_3)
5. Бубенець І.Г., Титар А.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємства для забезпечення стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_5\\_92](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_92)
6. Бугас В., Руднічок В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2025. № 1. С. 210-218. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esjefi\\_2025\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esjefi_2025_1_20)
7. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
8. Вітовщик Т.С. Значення інновацій у формуванні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 207-215.
9. Вовк М.О., Батюк Б.Б., Гірняк Н.А., Кислюк Л.В. Маркетингова стратегія інноваційного безпекового розвитку в контексті управління ресурсозбереженням

- та технологічної реструктуризації конкурентоспроможного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 1. С. 95-102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2024\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_1_14)
10. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2024_36_5)
11. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
12. Гребенюк В. Підвищення результативності управління конкурентоспроможністю підприємства. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 13-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф.* Дніпро, 8-9.11.2025: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 61-62.
13. Іванов А.О. Маркетингові комунікації промислових підприємств під час воєнного стану: збереження конкурентоспроможності та стратегії підвищення ефективності. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3. С. 56-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden\\_2024\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2024_3_8)
14. Іоніцой Є.Ю. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 181-186.
15. Ісакова А.А., Марощук Д.О. Асортиментна стратегія молокопереробних підприємств у досягненні конкурентних переваг. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2025. № 3. С. 32-38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2025\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2025_3_7)
16. Карачина Н.П., Сметанюк О.А., Крепкий П.В. Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 179-183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2025\\_200\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_200_31)
17. Карп'як О.О., Марченко В.М. Проблеми формування конкурентних позицій вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий*

- журнал «Інтернаука». 2024. № 6. С. 16-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2024\\_6\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_6_4)
18. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2024_1_5)
19. Клочко Т.А. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4. С. 1045-1051. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint\\_2024\\_4\\_87](http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_4_87)
20. Котенко С.І., Оніщенко С.В., Корж А.Є. Дослідження впливу системи управління організаційним розвитком підприємства на його конкурентоспроможність. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2024. № 4. С. 240-247. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2024\\_4\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2024_4_27)
21. Кравець О. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 146-155.
22. Кравченко О.О., Зінченко А.В. Цифровізація та соціальна відповідальність: вплив на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 92-95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2025\\_201\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_201_17)
23. Красноносова О.М., Цуй Ц. Стратегія інноваційного розвитку як інструмент конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 347-354.
24. Курбацька Л.М., Радчишин Т.П. Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю агробізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 8. С. 115-119.
25. Мельник С.М. Систематизація та аналіз версій оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2025. Вип. 56. С. 55-73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru\\_2025\\_56\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2025_56_6)

- 26.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.
- 27.Михайлик О.М., Давидчук М.С. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2025. № 2(1). С. 59-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2025\\_2\(1\)\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_2(1)_10)
- 28.Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
- 29.Морохов А.В. Генеза дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємств» малого бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_6\\_81](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_81)
- 30.Мохненко А.С., Казакова А.Ю., Антонов Р.А. Розроблення моделі організаційно-економічного механізму управління системою конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 6. С. 17-20.
- 31.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
- 32.Намазалиєва Л. Підвищення конкурентоспроможності компаній шляхом модернізації бізнес-процесів. *Наука. Освіта. Молодь*. 2025. № 18. С. 204-206. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ScEdY\\_2025\\_18\\_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ScEdY_2025_18_71)
- 33.Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
- 34.Науменко М.А. Формування конкурентної позиції підприємства на засадах цифрового маркетингу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 380-388. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2024\\_5\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_5_48)
- 35.Олійник О.О., Олійник Є.О. Фінансово-економічний механізм в управлінні конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 130-138.

36. Олійник Т.І., Дубина В.В. Управління стратегічним розвитком аграрних підприємств для досягнення їх ефективної конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 231-239.
37. Осипенко С.М., Романчик Т.В., Тесніков О.М., Куруч І.О. Методичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері послуг. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 243-249. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_9\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_9_34)
38. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
39. Павлюк Ю.В. Формування потенціалу конкурентоспроможності сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 223-229. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2025\\_202\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_202_33)
40. Пересунько М.М., Галушко А.С. Партнерський маркетинг як інструмент забезпечення ефективного цифрового просування товарів і послуг. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 2. С. 126-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2025\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2025_2_19)
41. Петухов В. Р. Сучасні маркетингові інструменти зміцнення конкурентних позицій підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 224-228. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2025\\_198\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_198_35)
42. Пилипенко Д.О. Актуальні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 14. С. 76-82.
43. Пляшко О.С., Хомич С.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю на засадах оптимізації витрат та оцінки результативності. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 204-211. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2025\\_197\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_197_35)

44. Поленкова М. В. Моделювання оптимальних рівнів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах сталого розвитку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки.* 2020. № 6. С. 41–52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden\\_2020\\_6\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2020_6_7)
45. Полякова Є.С. Теоретичні аспекти поняття управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ.* 2024. № 10. С. 315-321.
46. Проценко В.М., Янчак Ю.О., Собіна Ю.В., Слепцов О.В. Стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. *Бізнес Інформ.* 2024. № 10. С. 478-484.
47. Райчева Л.І., Черних П.П. Механізм формування попиту та пропозиції на ринку екопродукції в умовах глобальної конкуренції. *Суспільство та національні інтереси.* 2025. № 7. С. 585-594. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint\\_2025\\_7\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_7_46)
48. Романчик Т.В., Самойлов О.В., Струк Д.М. Аналітичні інструменти для оцінки ефективності рекламних кампаній та конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ.* 2025. № 3. С. 305-310.
49. Сергієнко Т.І., Венгер О.М. Управління проектами як інструмент ефективного розвитку та підвищення конкурентоспроможності стартапів у сучасному бізнес-середовищі. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку.* 2025. Вип. 2. С. 146-156. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt\\_2025\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2025_2_13)
50. Серов В.В., Король Ю.К. Використання сучасних маркетингових технологій як інструменту підвищення конкурентоздатності підприємств. *Бізнес Інформ.* 2024. № 9. С. 457-462. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2024\\_9\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_9_60)
51. Сокол О.А. Теоретичні підходи і передумови формування конкурентоздатності економіки. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління.* 2024. Вип. 1. С. 46-54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2024\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2024_1_7)
52. Сорока Л.М., Радов В.М. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств на основі інноваційних

- підходів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2025. № 3(1). С. 113-122. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2025\\_3\(1\)\\_\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_3(1)__15)
- 53.Стамат В.М., Просолов О.О. Digital-маркетинг як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності бізнесу. *Modern economics.* 2024. № 44. С. 190-198. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2024\\_44\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2024_44_30)
- 54.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.
- 55.Таран О.М., Павлюк Ю.В. Стратегічне планування конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економічний простір.* 2025. № 198. С. 123-129. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2025\\_198\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_198_20)
- 56.Титаренко В.Є. Інноваційні чинники конкурентоспроможності підприємства на основі штучного інтелекту. *Ефективна економіка.* 2025. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_2\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_61)
- 57.Толчанова З.О., Мартинюк О.В., Кравчук І.М. Підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства шляхом впровадження інноваційних маркетингових стратегій. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки.* 2024. Вип. 4. С. 309-321. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp\\_ekon\\_2024\\_4\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2024_4_30)
- 58.Хамініч С.Ю., Мілютін О.О. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства за результатами бенчмаркінгового аналізу. *Економічний простір.* 2025. № 202. С. 265-272. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2025\\_202\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_202_40)
- 59.Хлинін Д.В., Новасардов В.В. Система управління якістю продукції як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Economic synergy.* 2025. Iss. 1. С. 243-254. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn\\_2025\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2025_1_20)

60.Шульга Л.В., Бандурка Д.І., Гудзенко В.Ю., Миролубов І.О. Маркетингові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_2\\_85](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_85)