

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

**Факультет управління
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **Використання організаційно-економічних механізмів
для підвищення конкурентоспроможності підприємств МСБ**

Виконав: студент II курсу
освітнього рівня “магістр” групи MBA-21
спеціальності 073 “Менеджмент”
освітньої програми “Бізнес-адміністрування”

Завадецький Віталій Ярославович

Керівник: к.е.н., доц. Томашевська А.В.
Рецензент: д.е.н., проф. Щур Р.І.

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентної стратегії підприємства	6
1.2. Організаційно-економічні інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	20
Висновки до розділу 1.....	29
Розділ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ЛЕВЕНЯ».....	32
2.1. Загальна характеристика підприємства ПП «Левеня»...32	
2.2. Стратегічний аналіз ПП «Левеня».....	37
2.3. Оцінка конкурентної стратегії та конкурентоспроможності ПП «Левеня»	53
Висновки до розділу 2.....	60
Розділ 3. НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ЛЕВЕНЯ».....	62
3.1. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації	62
3.2. Стратегії підвищення конкурентоспроможності ПП «Левеня».....	72
3.3. Обґрунтування програми організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.....	76
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Конкурентоспроможність підприємства сьогодні є одним із найважливіших завдань економічного розвитку. Це зумовлено постійним посиленням конкурентної боротьби в межах кожної галузі та необхідністю впровадження ефективних механізмів контролю за позиціями підприємства на ринку. Для результативної роботи підприємству потрібно правильно визначити свої конкурентні переваги та вміти підтримувати високий рівень конкурентоспроможності в умовах жорсткої конкуренції.

На практиці оцінювання конкурентоспроможності часто ґрунтується на суб'єктивних уявленнях та загальних враженнях про діяльність компанії. Проте об'єктивну картину можна отримати лише шляхом формалізації відповідних показників, виявлення факторів впливу та аналізу отриманих результатів. Показники, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності, можуть різнитися залежно від обраної методики.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства необхідна для:

- розроблення заходів з її підвищення;
- вибору контрагентів для співпраці;
- планування виходу на нові ринки;
- прийняття інвестиційних рішень.

Вагомий внесок у розвиток теорії конкуренції та конкурентоспроможності зробили такі відомі вчені й теоретики менеджменту, як І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, Х. Мінцберг, М. Портер, К. Прахалад, А. Стрікланд, А. Томпсон, Г. Хемел, Й. Шумпетер та інші.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та аналіз практичних аспектів застосування організаційно-економічних методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити суть понять конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентної стратегії підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічні методи підвищення конкурентоспроможності;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності;
- дослідити фінансово-господарську діяльність ПП «Левеня»;
- описати маркетингове середовище підприємства;
- оцінити конкурентну стратегію та рівень конкурентоспроможності ПП «Левеня» на ринку консалтингових послуг;
- запропонувати напрями вдосконалення стратегії підвищення конкурентоспроможності;
- здійснити прогноз очікуваних результатів від упровадження запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження виступають організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й застосування таких методів.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою роботи є фундаментальні положення макро- й мікроекономіки, теорії економічного розвитку, сучасних концепцій конкурентоспроможності, маркетингу та менеджменту. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні економічні методи: системно-структурний аналіз, аналіз і синтез, наукове узагальнення, статистичний і порівняльний аналіз, метод аналогій та моделювання.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів у діяльності підприємств для підвищення конкурентоспроможності на основі організаційно-економічних методів управління. Запропоновані підходи до

формування конкурентної стратегії та оцінювання конкурентоспроможності можуть застосовуватися при прийнятті управлінських рішень.

Результати діагностики конкурентоспроможності ПП «Левеня» та обґрунтовані напрями й програма заходів, у тому числі в умовах цифровізації, мають практичну цінність для виявлення резервів розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентної стратегії підприємства

У процесі управління конкурентоспроможністю підприємства ключову роль відіграють термінологічні основи, які формують методологічну базу для аналізу ринку, визначення стратегій та оцінки позицій компанії серед конкурентів. Вивчення сутності конкуренції є першим і необхідним кроком у цьому процесі, оскільки саме наявність конкуренції створює умови для виникнення та оцінювання конкурентоспроможності.

Конкуренція та конкурентоспроможність — це взаємозалежні економічні категорії, які не існують одна без одної. Конкуренція є середовищем і рушієм, у якому підприємство змушене вдосконалювати свою продукцію, знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування, тобто ставати конкурентоспроможним. Відповідно, конкурентоспроможність є здатністю підприємства ефективно діяти саме в умовах конкурентного ринку.

Науковець Алтухова І. А. [6] підкреслює наявність різних підходів до трактування поняття "конкуренція" у вітчизняній та зарубіжній економічній думці. Вона виділяє три основні підходи:

1. Конкуренція як змагання між учасниками ринку, де кожен бореться за кращі позиції (характерний для української та пострадянської наукової школи).
2. Конкуренція як складова ринкового механізму, що забезпечує баланс між попитом і пропозицією (відображає позицію класичної економічної теорії).
3. Конкуренція як характеристика структури ринку, яка визначає тип ринкового середовища (поширений у західній науковій літературі).

Ці підходи не суперечать одне одному, а навпаки — доповнюють загальне розуміння багатогранності конкуренції. Вони дозволяють аналізувати конкуренцію як явище з різних точок зору: поведінкової, механістичної та структурної.

У табл. 1.1 представлено порівняльний аналіз визначень терміну «конкуренція» за різними науковими школами, що ще раз підтверджує різноманіття підходів до інтерпретації цього ключового поняття.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства проявляється у здатності ефективно діяти у конкурентному середовищі, то виникає потреба у формуванні конкурентної стратегії — системи дій, спрямованих на досягнення переваг над іншими учасниками ринку. Така стратегія може включати інновації, удосконалення продукту, оптимізацію витрат, ефективне позиціонування та активну маркетингову політику.

Таким чином, розуміння сутності конкуренції, її форм і механізмів дозволяє підприємству не лише орієнтуватися у зовнішньому середовищі, але й вибудовувати дієві стратегії для забезпечення своєї стійкої конкурентної позиції.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція»

Автор	Визначення поняття «конкуренція»
Алтухова І.М.	Конкуренція — це змагання між компаніями (або країнами, регіонами) та протистояння між виробниками чи продавцями товарів і послуг за вигідніші умови виробництва й збуту, прагнення отримати більший прибуток, краще задовольнити потреби споживачів і досягти переваг у господарській діяльності шляхом підвищення якості, ефективності чи інноваційності.
Бидик А.Г.	Конкуренція — це узаконена та впорядкована форма економічного суперництва, що виступає одним із найефективніших інструментів відбору та саморегуляції в умовах ринкової економіки. Вона є ключовим фактором функціонування ринку, що базується на принципах попиту і пропозиції та сприяє оптимальному наповненню ринку якісними товарами і послугами. Крім того, конкуренція відіграє роль потужного рушія економічного розвитку, є складовою частиною господарського механізму та відображає закономірності функціонування розвинутого товарного виробництва.

Камишніков Р.В.	Це безперервний процес виявлення та освоєння цільових ринків, під час якого підприємство пропонує споживачам цінності та переваги, що ефективніше задовольняють їхні потреби, ніж це роблять конкуренти. Такий підхід дозволяє досягати стратегічних цілей компанії та водночас реалізовувати її економічні інтереси.
Нижник І. В.	Конкуренція — це ключовий двигун ринкової економіки, що функціонує відповідно до принципів попиту та пропозиції, впливаючи на обсяг і структуру товарної пропозиції та стимулюючи загальний економічний розвиток. Вона виступає основним інструментом формування економічних співвідношень, спрямованих на створення оптимальних умов для виробництва та реалізації продукції з метою найповнішого задоволення потреб споживачів. Її сутність проявляється у змаганні між економічними суб'єктами в різних сферах діяльності за досягнення власних цілей і здобуття переваг.
Яцевич Н.В.	Конкуренція є основною рушійною силою ринкової економіки, що відіграє роль інструменту підтримки її стабільності та збалансованого розвитку. Вона проявляється як постійне суперництво між учасниками ринку в межах одного сегмента, де кожен прагне, за допомогою своїх товарів або послуг, завоювати довіру споживачів та отримати економічну вигоду, тобто прибуток.

Джерело: систематизовано автором на основі [16], [3], [14], [26]

На основі проведеного аналізу ключових термінів можна дійти висновку, що конкуренція є однією з форм економічного суперництва між виробниками за вигідніші умови виготовлення та реалізації продукції. У ширшому економічному контексті вона відіграє роль інструменту формування збалансованого розвитку, регулювання виробничих пропорцій та забезпечення достатньої наповненості ринку товарами і послугами.

Особливої уваги заслуговує трактування конкуренції, запропоноване М.В. Чорною, яка розглядає її як ключовий чинник науково-технічного прогресу та соціально-економічного зростання, підкреслюючи її роль у механізмах регулювання як на мікрорівні (в межах підприємств), так і на макрорівні (в масштабах національної економіки). Автор також зазначає, що конкуренція по-різному проявляється у різних секторах господарства, що зумовлює її багатогранність і складність.

Важливим є і те, що механізм дії конкуренції базується на законах попиту і пропозиції, які є фундаментальними регуляторами ринкових відносин.

У свою чергу, поняття конкурентоспроможності підприємства виступає як похідна від конкуренції. На думку І.М. Алтухової, воно має двовимірну природу — маркетингову (відображає здатність підприємства задовольнити потреби ринку краще за конкурентів) та управлінську (пов'язану зі здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища).

Сучасна наукова спільнота здебільшого підтримує системний підхід до визначення конкурентоспроможності, який охоплює здатність підприємства реагувати на зміни мікро- та макросередовища, швидко адаптуватися, а також формувати та підтримувати конкурентні переваги.

Попри корисність наведених визначень, деякі з них не враховують усіх специфічних рис цієї категорії, тому для більш повного розуміння доцільно розглянути існуючі трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Наукові підходи до визначення сутності поняття
«конкурентоспроможність підприємства»**

Автор	Формулювання поняття «конкурентоспроможність підприємства»
Ж.-Ж. Ламбен	Здатність компанії задовольняти потреби клієнтів ефективніше, ніж конкуренти.
В.І. Адамик	Відносна оцінка розвитку підприємства порівняно з конкурентами за рівнем задоволення споживчих потреб та ефективністю діяльності; відображає його адаптаційні можливості.
І.І. Білецька	Привілейоване положення підприємства, яке досягається завдяки кращому використанню ключових компетенцій і підтримується протягом певного часу.
І.П. Булєєв	Здатність вести ефективну господарську діяльність і реалізовувати її з вигодою в умовах конкурентного середовища.
Д.О. Барабась	Здатність підприємства довгостроково зберігати провідні позиції на ринку, мати ефективну стратегію, підтримувати якість продукції та стимулювати персонал.
Н.І. Горбаль	Ефективне використання власних і залучених ресурсів для підвищення прибутковості та зміцнення позицій на ринку; фінансові показники мають перевищувати середньогалузеві.

Автор	Формулювання поняття «конкурентоспроможність підприємства»
О.Є. Гудзь	Здатність підприємства забезпечувати прибуток на вкладений капітал на рівні або вище середнього по галузі, що свідчить про ефективну діяльність.

Джерело: систематизовано автором на основі [16]

На основі вивчення наукових джерел ми пропонуємо розглядати конкурентоспроможність підприємства як сукупність властивостей, що відображають рівень його розвитку та здатність, у порівнянні з іншими ринковими учасниками, зберігати та розширювати свою частку на ринку. Це досягається завдяки швидкому реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі та ефективному використанню наявних і потенційних конкурентних переваг. Ці переваги проявляються у ключових сферах діяльності підприємства та базуються на раціональному використанні природних, фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів.

Залежно від рівня та типу ринкового суперництва, конкуренцію поділяють на:

- внутрішньогалузеву,
- міжгалузеву,
- досконалу і недосконалу,
- міжнародну,
- а також олігополістичну.

Деталізований поділ форм конкуренції подано на схемі (рис. 1.1).



Рис.1.1. Види конкуренції та методи конкурентної боротьби

Джерело:[18]

Окрім визначення джерел формування конкурентних переваг, в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства важливо також враховувати

тривалість дії цих переваг, ймовірність їх появи, стратегічну орієнтацію, а також силу впливу на цільову аудиторію. До того ж, необхідно оцінювати ступінь задоволення потреб зацікавлених сторін, вплив на загальний потенціал підприємства, способи досягнення переваг, ефективність їх реалізації та інші ключові аспекти.

Більш детально ці чинники управління конкурентними перевагами представлено на рисунку 1.2.



Рис.1.2. Види конкуренції

Джерело:[18]

На основі визначення рівня конкурентоспроможності підприємства можна сформулювати відповідну конкурентну стратегію. Вона являє собою систему взаємопов'язаних цілей та управлінських дій, спрямованих на збереження або підвищення конкурентного потенціалу підприємства. Стратегія враховує сильні й слабкі сторони внутрішніх підсистем компанії, її поточні ринкові позиції, а також наявні або потенційні переваги перед конкурентами.

Конкурентна стратегія орієнтується на довгострокове закріплення позицій підприємства у конкретному сегменті ринку. Вона включає методи та дії управлінського характеру, які допомагають компанії адаптуватися до ринкових змін і зміцнювати свої переваги.

Загалом, конкурентна стратегія — це набір дій, спрямованих на отримання максимального прибутку завдяки ефективнішій роботі підприємства порівняно з конкурентами. Добре продумана стратегія дозволяє:

- підвищити привабливість для клієнтів;
- скоротити витрати на їх залучення та утримання;
- досягати вищого рівня рентабельності продажів;
- зміцнити бренд та позицію на ринку.

Щоб забезпечити стійку перевагу, бізнес має сформувати унікальну стратегічну пропозицію, яка дає змогу створювати вищу споживчу цінність у порівнянні з конкурентами.

У контексті розробки стратегій доцільно також класифікувати їх за рівнями управління, як це запропонував І. Ансофф:

- Корпоративна стратегія — загальна стратегія розвитку всієї компанії, яка визначає напрямки діяльності, управління портфелем бізнесів, вихід на нові ринки тощо.
- Бізнес-стратегія (конкурентна) — зосереджується на конкретній сфері діяльності підприємства і показує, як досягти стабільної переваги в межах певного сегменту ринку.
- Операційна стратегія — визначає щоденні управлінські рішення та конкретні ініціативи в межах функціональних підрозділів для підтримки загальних стратегічних цілей.

Усі ці стратегії повинні бути взаємопов'язані, адже лише системна реалізація рішень на кожному рівні дозволяє досягти успіху на ринку.

Сьогодні, в умовах зростаючої конкуренції, актуальність питань розробки ефективних конкурентних стратегій лише посилюється. Їхня практична реалізація вимагає глибокого аналізу зовнішнього середовища, точного позиціонування компанії та формування сильних конкурентних переваг.

Управління конкурентною поведінкою підприємства повинне базуватись на ретельно спланованій стратегії, розрахованій на 5–10 років, із чітким баченням бажаної ринкової позиції. Усе це прямо пов'язано з розробкою стратегій конкурентоспроможності, особливості яких більш детально розглянуто у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Наукові підходи до визначення сутності поняття
«управління конкурентоспроможністю підприємства»**

Автор	Визначення поняття
Іваненко О.М.	Управління конкурентоспроможністю — це процес цілеспрямованого впливу на ключові фактори з метою підвищення позицій підприємства на ринку.
Кравченко С.В.	Система дій, що включає планування, моніторинг, контроль і аналіз ринкових змін для досягнення стійкої конкурентної переваги.
Семенюк Г.І.	Стратегічна управлінська функція, спрямована на формування довготривалих конкурентних переваг підприємства.
Гриценко О.В.	Здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища за допомогою гнучкого управління конкурентними чинниками.
Мартинюк В.П.	Процес створення та підтримки таких характеристик підприємства, які забезпечують його перевагу в конкурентній боротьбі.
Алтухова І.М.	Комплексне управління потенціалом підприємства для ефективної реалізації конкурентної стратегії.
Діденко Л.В.	Координований вплив на ресурси, персонал і інновації з метою підвищення конкурентного статусу підприємства на ринку.
Захарченко Н.С.	Цілеспрямована діяльність щодо визначення й реалізації заходів, що дозволяють досягти вищого рівня конкурентоспроможності.

Джерело: [26]

Отже, проаналізувавши різні підходи до тлумачення, можна зробити висновок, що управління конкурентоспроможністю підприємства — це не просто набір дій чи функцій, а цілісна система управлінських рішень, інструментів і

процесів, спрямованих на формування, підтримку та розвиток конкурентних переваг компанії в умовах динамічного ринку.

Цей процес включає вплив на ключові чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, оптимізацію ресурсів та адаптацію до змін з метою збереження або зміцнення ринкових позицій. Він може бути розглянутий:

- по-перше, як окремий напрям управління, де об'єктом впливу є саме рівень конкурентоспроможності підприємства. Це відображено у підході В. А. Павлова, який розглядає управління конкурентоспроможністю як механізм забезпечення життєздатності суб'єкта господарювання через формування та реалізацію конкурентних переваг;
- по-друге, як комплексний динамічний процес, що здійснюється постійно й передбачає цілеспрямоване управління факторами, які формують конкурентоспроможність.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю доцільно визначати як систему заходів, спрямовану на виявлення, розвиток і реалізацію конкурентних переваг підприємства з урахуванням зовнішнього середовища та стратегічних цілей.

У сучасних умовах ринкової економіки підприємства змушені діяти в конкурентному маркетинговому середовищі, де конкуренція виступає ключовим рушієм розвитку. Вона стимулює:

- підвищення якості товарів і послуг,
- впровадження інновацій,
- вихід на нові ринки збуту.

Інтенсивність конкурентної боротьби залежить від здатності компаній швидко адаптуватися до змін, оперативно реагувати на дії конкурентів і потреби ринку. Ті підприємства, які зуміли першими впровадити інновації, отримують перевагу, однак ця перевага є нестійкою — вона зникає, як тільки інші учасники ринку повторюють або перевершують новацію.

Конкурентоспроможність підприємства, в свою чергу, можна трактувати як інтегральну оцінку, що відображає рівень переваги підприємства над конкурентами, вимірюється через сукупність показників, які характеризують успішність діяльності на певному ринку у визначений період.

1.2. Організаційно-економічні інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства

Система управління конкурентоспроможністю — це комплекс взаємозалежних елементів, що діють узгоджено з метою досягнення стратегічних цілей компанії шляхом найкращого задоволення потреб споживачів, партнерів та інших учасників ринку. Ефективне функціонування цієї системи прямо впливає на здатність підприємства конкурувати на ринку та утримувати свої позиції в динамічному зовнішньому середовищі.

Рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від ефективності збутової політики, раціонального використання ресурсів, інноваційної діяльності та якісного управління. Щоб стабільно утримуватися на ринку, компаніям необхідно постійно вдосконалювати організаційно-економічні механізми, спрямовані на створення продукції або послуг, які мають конкурентні переваги.

У сучасних умовах підприємства повинні враховувати зміни в соціально-економічному середовищі, реагувати на виклики глобалізації, зміни споживчого попиту та технологічного розвитку. Це вимагає постійного перегляду організаційної структури, механізмів управління і стратегій адаптації до ринку.

Організаційно-економічні чинники, що впливають на конкурентоспроможність, умовно поділяються на внутрішні та зовнішні (табл. 1.4)

**Організаційно-економічні чинники, що впливають на
конкурентоспроможність підприємств**

№	Організаційно-економічні чинники	Вплив
1	Внутрішні:	• ефективність управлінських рішень; • стратегічне планування; • кадровий потенціал і корпоративна культура; • технологічний рівень виробництва; • фінансова стабільність.
2	Зовнішні:	• попит на продукцію; • ціноутворення і доступність; • маркетингова привабливість товару; • розташування підприємства та логістика; • якість обслуговування клієнтів.

Джерело: [43]

Суттєвим є поділ конкурентних переваг на внутрішні, які створюють цінність для самого підприємства (наприклад, унікальні технології, виробнича ефективність), і зовнішні — орієнтовані на споживача (наприклад, ціна, сервіс, зручність придбання).

Підвищення конкурентоспроможності можливе завдяки впровадженню інновацій, підвищенню якості продукції, оптимізації виробничих і логістичних процесів, поліпшенню роботи з клієнтами та впровадженню сучасних інформаційних систем.

Серед ключових напрямів удосконалення:

1. Інноваційна діяльність — створення нових або вдосконалення існуючих продуктів/послуг.
2. Розвиток людського капіталу — підвищення кваліфікації працівників, мотивація, комфортні умови праці.

3. Якісний менеджмент – впровадження стандартів якості ISO, TQM та інших систем.
4. Маркетинг і логістика – грамотне просування, цінова політика, ефективна дистрибуція.
5. Інтернаціоналізація – вихід на міжнародні ринки, позиціонування продукції за кордоном.

Управління конкурентоспроможністю передбачає комплексне вирішення трьох ключових блоків:

- Діагностика – виявлення наявних або потенційних переваг.
- Постановка цілей – формування стратегії й тактики досягнення конкурентної переваги.
- Реалізація – впровадження заходів і моніторинг результатів.

Сучасне підприємство повинне мати стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю, який включає інструменти адаптації до змін, прогнозування ринкових трендів, побудову довгострокової бізнес-моделі. Без чітко спланованої системи організаційно-економічного управління конкурентоспроможністю досягнення стабільного успіху стає малоймовірним.(рис.1.3.)

Як свідчить аналіз структури організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, він повинен бути цілісною системою взаємопов'язаних управлінських рішень та дій, спрямованих на стабільне зміцнення ринкових позицій підприємства.

Такий механізм охоплює низку ключових етапів:

- Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (макро- і мікросередовище), що дає змогу своєчасно виявляти загрози й можливості для зростання.

- Дослідження основних елементів конкурентоспроможності, включаючи виробничі потужності, якість продукції, кадровий потенціал, фінансову стабільність та рівень інновацій.

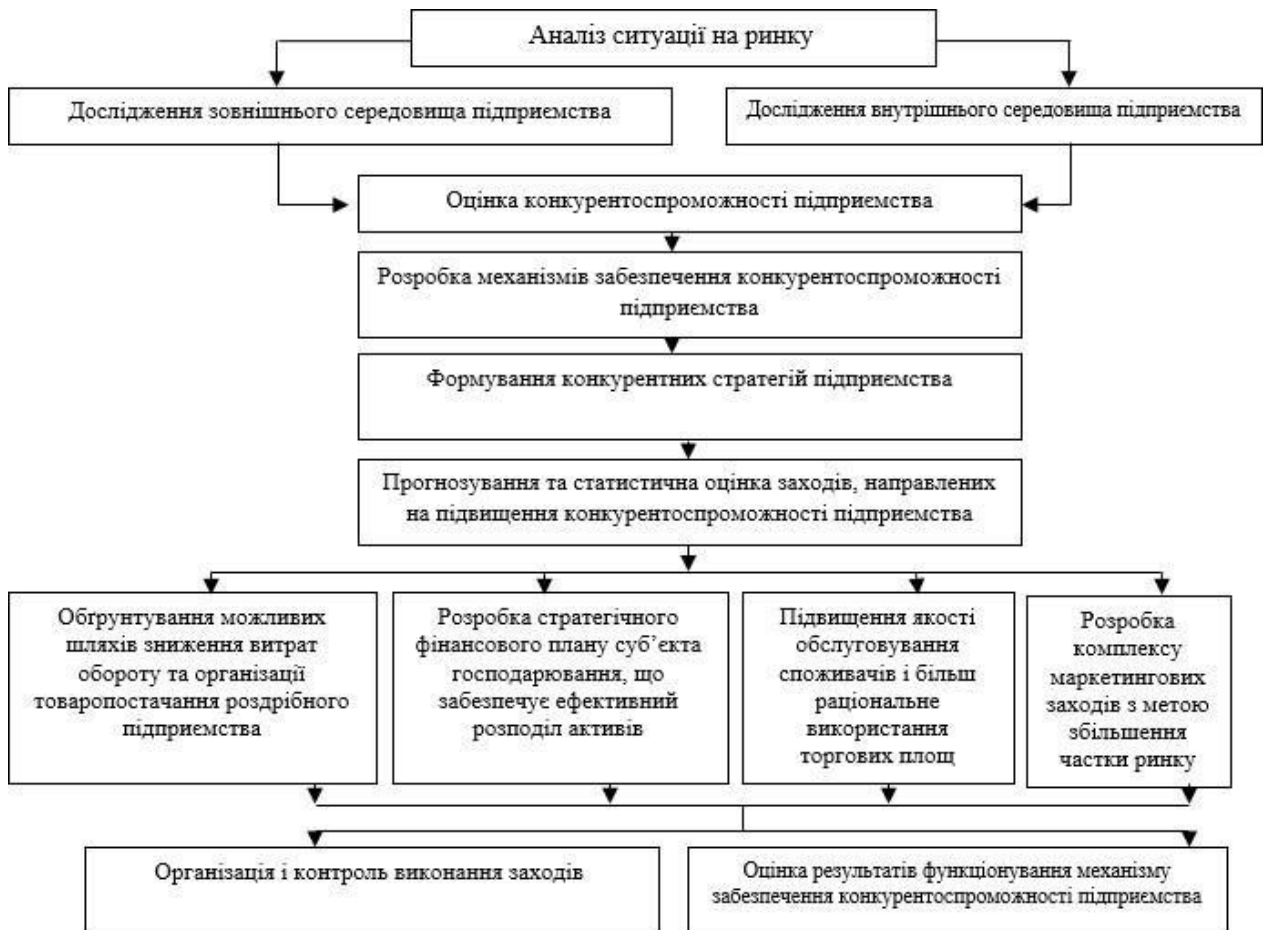


Рис. 1.3. Організаційно - економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: авторська розробка

- Комплексна оцінка конкурентоспроможності, яка базується на системі показників, що дозволяють визначити сильні й слабкі сторони підприємства у порівнянні з конкурентами.
- Формування та обґрунтування конкурентної стратегії розвитку компанії, відповідно до ринкових реалій та цілей підприємства.

- Вибір конкретних інструментів і методів реалізації стратегії, включаючи маркетингові, інноваційні, фінансові та організаційні важелі.
- Планування заходів з реалізації стратегії — від визначення ресурсного забезпечення до строків виконання.
- Організація та моніторинг реалізації заходів, що передбачає системний контроль за виконанням, оперативне коригування та запобігання відхиленням від стратегічного курсу.
- Оцінка результативності дій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності, з подальшим прийняттям рішень про необхідність коригувань або розвитку нових ініціатив.

Такий підхід дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до ринкових змін, утримувати стабільну ринкову позицію та забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є ключовим чинником його успішної діяльності в умовах динамічного ринку та зростаючої конкуренції. Її оцінювання дає змогу визначити реальні позиції компанії на ринку, виявити слабкі та сильні сторони, а також розробити ефективні стратегії розвитку.

У сучасних умовах посилення ринкової конкуренції особливої актуальності набуває необхідність застосування системних і науково обґрунтованих методик для аналізу конкурентних позицій підприємства. Найчастіше оцінка конкурентоспроможності здійснюється на основі інтуїтивних уявлень або загального сприйняття стану підприємства, що не завжди дозволяє побачити реальну ситуацію. Тому доцільно використовувати формалізовані методи, які базуються на кількісних і якісних показниках.

Об'єктивна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяє:

- формувати обґрунтовану стратегію конкурентної поведінки;
- розробити ефективні заходи для підвищення ринкових позицій;
- вибрати партнерів для спільної діяльності або інвестування;
- здійснювати моніторинг результативності управлінських рішень;
- оцінити готовність підприємства до виходу на нові ринки.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за кількома ознаками: за об'єктом аналізу (продукт, підприємство, галузь), за типом даних (кількісні або якісні), а також за способом оцінки (експертні, аналітичні, рейтингові тощо).

Найбільш поширеними є такі методи:

- метод інтегральної оцінки на основі системи показників;
- матричні методи (SWOT-аналіз, матриця BCG, GE/McKinsey);
- метод аналізу конкурентних сил (за Майклом Портером);
- порівняльний метод (бенчмаркінг);
- метод оцінки ринкової частки і темпів зростання.

Усі ці методи дозволяють сформулювати комплексне уявлення про конкурентоспроможність підприємства та сприяють ухваленню ефективних управлінських рішень. У таблиці 1.5 узагальнено основні методи оцінювання конкурентоспроможності, їх переваги, недоліки та сфери застосування.

Таблиця 1.5

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

№	Назва методу	Суть методу	Переваги
1	Метод порівняльних переваг	Оцінка проводиться через аналіз витрат у порівнянні з конкурентами.	Простота визначення рівня конкурентоспроможності.
2	Оцінювання за якістю продукції	Основний акцент – на якості товару або послуг.	Врахування споживчих уподобань.
3	Метод профілю полярності	Порівняння параметрів переваги або відставання від конкурентів.	Виявлення найсильніших конкурентів.

№	Назва методу	Суть методу	Переваги
4	Теорія ефективної конкуренції	Оцінка через аналіз капіталу або співвідношення ціни, витрат і прибутку.	Можливість оцінити фінансову ефективність підприємства.
5	Профіль вимог	Використання експертних шкал для оцінки рівня розвитку компанії та конкурентів.	Наочність результатів.
6	Матричний метод	Аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції.	Висока точність оцінки.
7	SWOT-аналіз	Аналіз сильних/слабких сторін, зовнішніх можливостей і загроз.	Комплексність і багатогранність підходу.
8	Багатокутник конкурентоспроможності	Аналіз якості, цін, обслуговування та інших факторів у вигляді графічної моделі.	Інформативність і наочність.
9	Метод експертних оцінок	Збір і аналіз думок експертів для формування висновків.	Швидке отримання даних без значних витрат.
10	Метод оцінки основних групових показників	Комплексна оцінка ефективності діяльності за групами показників.	Універсальний підхід, що дозволяє виявити недоліки в роботі підприємства.

Джерело: [20]

Серед широкого спектра методів, які застосовуються для оцінювання конкурентоспроможності підприємств (див. табл. 1.4), неможливо виокремити єдиний, універсально найефективніший. Кожна компанія обирає найбільш відповідний підхід, виходячи зі своїх ресурсів, галузевої специфіки, цілей розвитку та стратегічного бачення. Ефективність методу значною мірою залежить від того, наскільки він адаптований до умов конкретного підприємства.

На практиці більшість підприємств, прагнучи посилити свої конкурентні переваги та зменшити виробничі витрати, надають перевагу методології безперервного вдосконалення. Вона охоплює оновлення продукції, вдосконалення виробничих процесів, оптимізацію управлінських структур. Один з найефективніших інструментів у цьому напрямі — функціонально-вартісний

аналіз, який дозволяє визначити, де саме виникають зайві витрати, і як їх можна скоротити без шкоди для якості.

Проаналізувавши наявні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств, можна виділити найбільш адаптовані та дієві методи, які, за умов грамотного застосування, дозволяють отримати об'єктивну картину щодо рівня конкурентоспроможності. Залежно від напрямку оцінювання, виділяються такі ключові підходи:

1. Метод порівняльних переваг. Застосовується, зокрема, при аналізі позицій підприємств на міжнародних ринках. Основна ідея — виявлення тих переваг, що дозволяють підприємству мати нижчі виробничі витрати, а отже — досягати вигіднішої ринкової позиції у своїй галузі. Такий підхід часто використовується у промисловості та експортноорієнтованих сферах.

2. Метод рівноваги організації. Цей метод базується на визначенні ефективного використання внутрішніх ресурсів. Основним критерієм є наявність таких виробничих факторів, які підприємство здатне використовувати з вищою продуктивністю, ніж конкуренти. Однак, метод має обмеження в застосуванні через складність у точній оцінці ресурсного потенціалу.

3. Оцінка за ринковими позиціями. Використовується структурний або функціональний підхід. Структурний зосереджується на аналізі положення підприємства у ринковій системі (наприклад, частка ринку, ступінь концентрації галузі), тоді як функціональний — на ефективності діяльності з точки зору прибутковості, витрат та ціноутворення.

4. Оцінка за якістю продукції (метод профілів). Метод базується на маркетинговому аналізі. Здійснюється багаторівневе порівняння техніко-економічних характеристик продукції з аналогами конкурентів. Процес охоплює:

- вивчення ринкових вимог та очікувань споживача;
- забезпечення максимальної рентабельності виробництва;
- аналіз ефективності збуту та загальної ринкової поведінки продукту.

5. Матричний метод. Цей підхід враховує зміни на ринку в динаміці — він дозволяє виявляти тенденції розвитку конкурентоспроможності з урахуванням стадії життєвого циклу товару, ринкових трендів та можливих ризиків.

6. Інтегральна оцінка. Здійснюється шляхом розрахунку сукупного показника, який враховує вплив різних факторів на конкурентоспроможність. Такий підхід дозволяє враховувати взаємодію між окремими аспектами діяльності підприємства (фінанси, маркетинг, інновації тощо) та визначати їх загальний ефект.

Бенчмаркінг. Метод полягає у систематичному порівнянні товарів, процесів або бізнес-практик з кращими зразками у галузі — так званими «еталонними конкурентами». Мета — визначити шляхи вдосконалення власної діяльності, ґрунтуючись на перевірених ефективних підходах.

У сучасних умовах динамічного конкурентного середовища підприємства все частіше звертаються до методів, що дозволяють підвищити ефективність діяльності, оптимізувати бізнес-процеси та посилити конкурентні позиції. Одним із таких інструментів є бенчмаркетинг (benchmarking) — систематичний процес виявлення, аналізу та адаптації найкращих практик, застосовуваних лідерами ринку або підприємствами зі схожими напрямками діяльності.

Концепція бенчмаркетингу виникла у 70–80-х роках XX століття, коли провідні світові компанії, зокрема Xerox, Toyota та IBM, почали активно порівнювати власні процеси із практиками конкурентів, що дозволило їм істотно підвищити продуктивність та якість продукції. З часом бенчмаркетинг переріс із інструменту локального аналізу у комплексний підхід до стратегічного управління, що охоплює технологічні, організаційні, маркетингові та управлінські аспекти діяльності підприємства.

2. Мета та завдання бенчмаркетингу

Головною метою бенчмаркетингу є визначення розривів між фактичними результатами підприємства та потенційними можливостями, продемонстрованими «кращими гравцями» галузі. На основі цього формуються заходи, спрямовані на:

- підвищення рівня конкурентоспроможності;
- оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів;
- скорочення витрат і підвищення продуктивності праці;
- раціоналізацію управлінських рішень;
- вдосконалення товарної та маркетингової політики;
- розвиток інноваційної активності.

Таким чином, бенчмаркетинг виконує як аналітичну, так і стратегічну функцію, підтримуючи процес формування нових цілей та напрямів розвитку.

3. Види бенчмаркетингу

У науковій літературі та практичній діяльності виділяють кілька типів бенчмаркетингу:

1. Внутрішній бенчмаркетинг – порівняння показників між підрозділами одного підприємства. Ефективний для великих організацій із розгалуженою структурою.
2. Конкурентний бенчмаркетинг – аналіз діяльності прямих конкурентів з метою виявлення їх сильних сторін та успішних практик.
3. Функціональний бенчмаркетинг – порівняння окремих функцій або процесів підприємства з аналогічними процесами в інших галузях.
4. Генеричний (загальний) бенчмаркетинг – аналіз універсальних методів і технологій, що є ефективними незалежно від специфіки діяльності.

Для підприємств, які прагнуть підвищити свою ринкову позицію, найціннішими є конкурентний і функціональний бенчмаркетинг, адже вони дозволяють глибоко зрозуміти логіку успіху ринкових лідерів.

4. Етапи процесу бенчмаркетингу

Класичний процес бенчмаркетингу включає такі послідовні кроки:

1. Визначення об'єктів дослідження — вибір процесів, продуктів або функцій, що потребують удосконалення.

2. Формування групи порівняння — вибір підприємств або підрозділів, що демонструють найкращі результати.
3. Збір інформації — аналіз відкритих даних, маркетингових досліджень, галузевих рейтингів, патентних баз тощо.
4. Порівняння показників — кількісне й якісне зіставлення ефективності процесів із «еталонними» результатами.
5. Оцінка розривів — визначення причин відставання та його масштабу.
6. Формування заходів удосконалення — розробка стратегічних і тактичних рішень щодо оптимізації діяльності.
7. Впровадження та моніторинг — реалізація запланованих змін і контроль отриманих результатів.

Такий структурований підхід забезпечує системність та ефективність застосування бенчмаркетингу в практиці управління.

5. Значення бенчмаркетингу для підприємств

Бенчмаркетинг має важливе прикладне значення для сучасних підприємств, оскільки:

- дозволяє формувати реалістичні, проте амбіційні цілі розвитку;
- зменшує ризики неправильних управлінських рішень;
- сприяє формуванню інноваційної культури;
- забезпечує адаптацію підприємства до ринкових тенденцій;
- створює умови для підвищення конкурентних переваг без значних фінансових витрат;
- формує стратегічний простір для довгострокового зростання.

Особливо корисним бенчмаркетинг є для підприємств легкої промисловості та виробників споживчих товарів, де важливими чинниками успіху є якість продукції, широкий асортимент, ефективність логістики та швидкість реакції на попит.

У сучасних умовах дедалі важливішого значення набувають методи, що поєднують аналітичні інструменти (наприклад, SWOT, PEST, GAP-аналізи) з цифровими платформами для обробки даних у режимі реального часу. Це дозволяє компаніям не лише оцінювати, а й оперативно реагувати на зміни конкурентного середовища. Жоден із наведених методів не є універсальним. Компанія повинна обирати методи оцінки конкурентоспроможності, орієнтуючись на власні стратегічні цілі, рівень розвитку, галузеві особливості та динаміку ринку. Найвищу ефективність дає комплексний підхід, що поєднує кілька методик.

Проведене нами дослідження показало, що найбільш поширеними на практиці є матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. Вони приваблюють своєю простотою у використанні, наочністю результатів і здатністю демонструвати взаємозв'язки між ключовими факторами впливу. Матричні методики базуються на аналізі динаміки конкурентної боротьби, і при наявності достовірної та повної інформації дозволяють здійснити глибокий і якісний аналіз конкурентних позицій компанії.

Окрім того, в практиці управління конкурентоспроможністю широко використовуються розрахунково-статистичні методи або методи оцінки групових економічних показників. Їх суть полягає у проведенні обчислень ключових показників операційної діяльності підприємства (рентабельність, продуктивність, витрати тощо) за певний період, що дозволяє отримати об'єктивну картину ефективності функціонування організації.

Французькі економісти А. Олів'є, А. Дайан і Р. Урсі розробили підхід до комплексної оцінки конкурентоспроможності, відповідно до якого підприємство повинно досягати певного рівня за восьми критично важливими показниками:

- Концепція товару чи послуги – наскільки чітко визначена унікальність пропозиції для споживача;
- Якість продукції – її відповідність вимогам, очікуванням та стандартам;

- Цінова політика – здатність формувати конкурентну ціну з урахуванням націнки;
- Фінансування – оптимальне співвідношення власного та позикового капіталу;
- Система збуту – ефективність каналів продажу та охоплення ринку;
- Післяпродажне обслуговування – підтримка клієнта після здійснення покупки;
- Зовнішньоекономічна діяльність – участь у міжнародній торгівлі;
- Допродажна підготовка – здатність якісно презентувати продукт і підготувати покупця до його використання.

Один із методів, який візуалізує конкурентоспроможність підприємства, — це метод побудови багатокутника конкурентоспроможності. Він належить до графічних методик і дозволяє порівняти ключові характеристики продукції компанії з аналогічними показниками конкурентів. Такий багатокутник створюється на основі заданих критеріїв і дає змогу швидко оцінити сильні й слабкі сторони підприємства.

У реальних умовах стратегічного планування також часто використовується матриця Томпсона і Стрікланда, яка дозволяє визначити стратегічну позицію компанії. Вона враховує два головні аспекти — темп зростання ринку та конкурентну позицію компанії. Цей інструмент є ефективним при формуванні довгострокових стратегій розвитку, оскільки допомагає виявити, в якому саме становищі перебуває підприємство і яку стратегію доцільно реалізувати.

Після застосування різних підходів та методик оцінювання можна зробити висновок, що підприємство є конкурентоспроможним, якщо воно здатне повністю задовольнити потреби та очікування споживачів.

Оцінку конкурентоспроможності варто здійснювати у двох ключових напрямках:

1. Внутрішній напрям – орієнтується на внутрішні процеси, ресурси та ефективність, однак не дозволяє враховувати точку зору клієнта.

2. Зовнішній напрям – оцінює підприємство з позиції споживача, що дає реальнішу картину його положення на ринку.

Отже, конкурентні переваги кожного підприємства формуються індивідуально і значною мірою залежать від:

- специфіки діяльності компанії;
- обраної ринкової стратегії;
- внутрішніх можливостей і ресурсів.

На формування конкурентоспроможності впливає комплекс зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішні фактори включають економічні, соціальні та організаційні умови, які забезпечують реалізацію товару. Фактори прямого впливу – це елементи, які безпосередньо взаємодіють з підприємством:

- споживачі,
- постачальники,
- конкуренти.

Розуміння і системний аналіз усіх цих факторів є основою для формування стабільної та стійкої конкурентної позиції на ринку.

Висновки до розділу 1

Оцінювання конкурентоспроможності підприємств у більшості випадків відбувається на основі загального уявлення про стан організації, часто інтуїтивно або без глибокого аналізу. Проте для отримання більш точного й об'єктивного уявлення про позицію підприємства на насиченому конкурентному ринку необхідно застосовувати формалізовані підходи. Це передбачає використання конкретних показників, дослідження впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, а також глибокий аналіз отриманих результатів.

Існує велика кількість показників для оцінювання конкурентоспроможності підприємства, і їхній вибір залежить від обраної методики. Кожен метод має свою специфіку, а набір індикаторів може варіюватися залежно від мети аналізу та характеру діяльності компанії.

Необхідність оцінювання конкурентоспроможності підприємства обумовлена такими практичними завданнями:

- розробка дієвих заходів для підвищення конкурентоспроможності;
- вибір надійних партнерів для співпраці;
- планування виходу на нові ринки збуту;
- обґрунтування доцільності інвестування.

Серед існуючих методів оцінки конкурентоспроможності, представлених у табл. 1.4, неможливо однозначно визначити найбільш ефективний. Вибір конкретного методу завжди залежить від можливостей, стратегічних цілей та специфіки діяльності підприємства.

На практиці підприємства найчастіше застосовують методологію безперервного удосконалення, яка охоплює модернізацію продукції, технологій, організаційних процесів. Одним із ключових інструментів у цьому контексті виступає функціонально-вартісний аналіз, який дозволяє оптимізувати витрати без втрати якості.

Підсумовуючи проведені дослідження, можна зазначити, що підприємство вважається конкурентоспроможним у разі, якщо воно повною мірою відповідає потребам та очікуванням споживачів. При цьому конкурентоспроможність може бути оцінена у двох аспектах:

1. Внутрішній аспект – передбачає оцінку з точки зору самого підприємства (внутрішніх ресурсів, процесів і результатів), але не враховує думку споживача.

2. Зовнішній аспект – базується на оцінці підприємства з боку клієнтів і ринку, що дозволяє більш точно визначити реальну привабливість компанії.

Загалом, конкурентні переваги кожної компанії формуються індивідуально, відповідно до її напрямків діяльності, структури, ресурсного забезпечення та стратегічного бачення. На рівень конкурентоспроможності впливає низка чинників, зокрема:

- зовнішні фактори – економічні умови, соціальне середовище, законодавча база, які створюють передумови для збуту продукції;
- фактори прямої дії – учасники ринку, які безпосередньо взаємодіють з підприємством: споживачі, постачальники та конкуренти.

Врахування всіх зазначених елементів є критично важливим для формування дієвої конкурентної стратегії та забезпечення стабільного розвитку підприємства на ринку.

РОЗДІЛ II

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ЛЕВЕНЯ»

2.1 Загальна характеристика підприємства ПП «Левеня»

Приватне підприємство «Левеня» є одним із відомих українських виробників продукції для дітей, зокрема іграшок, головоломок та розвивальних ігор. Підприємство було зареєстроване 16 січня 2001 року та здійснює свою діяльність у селі Шешори Косівського району Івано-Франківської області. За понад два десятки років діяльності підприємство утвердилося на українському ринку як виробник якісної продукції, орієнтованої на сучасні потреби дітей та батьків.

Основним видом діяльності ПП «Левеня» згідно з класифікацією КВЕД є виробництво ігор та іграшок (КВЕД 32.40).

Основними напрямками та предметом діяльності ПП «Левеня» є: Основний вид діяльності:

- 32.40 Виробництво ігор та іграшок Інші:
- 47.65 Роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах
- 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

Водночас підприємство також займається роздрібною торгівлею продукцією через спеціалізовані магазини, онлайн-замовлення, а також забезпечує логістичну підтримку доставки товарів до кінцевого споживача.

Приватне підприємство «Левеня» спеціалізується на виробництві високоякісних м'яких іграшок. Уже понад десять років компанія успішно працює

на українському ринку та за цей час здобула довіру широкого кола споживачів як у межах країни, так і за її кордонами. Продукція підприємства представлена великим різноманіттям моделей, а асортимент постійно оновлюється завдяки впровадженню нових ідей та творчих концепцій.

Наявність власного дизайнерського відділу дозволяє ПП «Левеня» створювати унікальні, стильні та різнопланові іграшки — від класичних, простих форм до складних і оригінальних моделей. Ми прагнемо, щоб кожен покупець зміг знайти ту саму іграшку, яка відповідатиме його побажанням та стане символом тепла й радості.

Уся продукція розробляється та виготовляється в Україні з урахуванням новітніх дизайнерських тенденцій і сучасних технологій виробництва. Високий рівень якості забезпечується завдяки професіоналізму наших фахівців та використанню сертифікованої, екологічно чистої сировини, дозволеної Міністерством охорони здоров'я України. Для виробництва застосовуються поліефірне волокно, гранульовані наповнювачі та чистий подрібнений поролон, що робить іграшки безпечними, приємними на дотик та довговічними.

Невід'ємним принципом діяльності підприємства є оптимальне співвідношення ціни та якості, що забезпечує доступність нашої продукції для широкого кола споживачів. Кожна іграшка проходить сертифікацію, має гігієнічні висновки, штрих-код та унікальний артикул, що гарантує її відповідність стандартам безпеки та якості.

ПП «Левеня» і надалі дотримується своєї місії — виготовляти надійні, безпечні та сучасні м'які іграшки, які відповідають вимогам та очікуванням споживачів сучасного ринку. Ми прагнемо не просто виробляти іграшки, а створювати емоції, дарувати позитив та формувати власний унікальний стиль української м'якої іграшки.

На сьогоднішній день підприємство активно розвиває власні торгові марки, серед яких варто відзначити бренди «Cubika» та «Puzzlika», які представлені на

українському ринку, а також успішно експортуються. Продукція ПП «Левеня» має сучасний дизайн, відповідає вимогам безпеки і виготовляється з екологічно чистих матеріалів. (рис.2.1)

ТМ Торгові марки компанії



cubika

Свідоцтво: 235210

Заява: m201610597 від 16.05.2016

Термін реєстрації: 11.12.2017 — 16.05.2026

Власник: ПП «Левеня»



puzzlika

Свідоцтво: 257044

Заява: m201716510 від 27.07.2017

Термін реєстрації: 10.04.2019 — 27.07.2027

Власник: ПП «Левеня»



левеня

Свідоцтво: 187924

Заява: m201307028 від 18.04.2013

Термін реєстрації: 10.07.2014 — 18.04.2023

Власник: ПП «Левеня»

Рис.2.1 Айдентика ПП Левеня

Джерело: [48]

Фінансові результати підприємства за останні роки свідчать про стабільну діяльність та ефективне управління. У 2024 році доходи компанії становили близько 35,7 млн грн, чистий прибуток перевищив 3,1 млн грн, а загальна вартість активів — понад 42,8 млн грн. Це вказує на позитивну динаміку розвитку підприємства, збереження прибутковості та наявність достатнього ресурсного потенціалу.

Штат компанії нараховує близько 50 працівників, що свідчить про її середній розмір та локалізований характер виробництва. Водночас така структура дозволяє

бути гнучкою до змін ринку та забезпечувати персоналізований підхід до розробки продукції.

Одним із ключових підходів до оцінювання конкурентоспроможності ПП «Левеня» є використання графічних методик, зокрема побудова багатокутника конкурентоспроможності, де підприємство оцінюється за такими критеріями, як: концепція товару, якість продукції, цінова політика, післяпродажне обслуговування, фінансова стабільність, збутова мережа, експортна активність та підготовка персоналу. Цей підхід дозволяє наочно визначити конкурентні переваги підприємства та зони для покращення.

Крім того, ПП «Левеня» активно впроваджує елементи функціонально-вартісного аналізу в управлінні виробничими процесами, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищувати ефективність.

Серед факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна виокремити:

- зовнішні фактори — загальний економічний стан країни, попит на ринку, рівень конкуренції, державне регулювання, імпорту іграшок;
- внутрішні фактори — кадровий потенціал, рівень інновацій, якість сировини, маркетингова стратегія, гнучкість управління.

Загалом, ПП «Левеня» демонструє стабільні результати, активно використовує сучасні підходи до управління виробництвом і просування брендів, а також займає міцні позиції серед вітчизняних виробників іграшок. Його діяльність свідчить про успішне поєднання традицій виробництва з новітніми управлінськими практиками.

Для комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства важливим етапом є аналіз його фінансово-економічного стану. Такий аналіз дає змогу визначити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси, забезпечує прибутковість та має потенціал для подальшого зростання. У даному

підрозділі розглянуто основні показники діяльності Приватного підприємства «Левеня» за 2022–2024 роки (табл.2.1).

Таблиця 2.1.

Основні фінансові показники ПП «Левеня»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Виручка від реалізації, грн	27 830 000	32 150 000	35 675 200
Чистий прибуток, грн	2 345 600	2 818 300	3 169 500
Загальні активи, грн	38 420 000	40 770 000	42 819 500
Статутний капітал, грн	400 000	400 000	400 000
Середня чисельність персоналу, осіб	48	51	53

Джерело: [48]

Аналіз наведених даних свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів підприємства. Так, за три роки виручка зросла на 28,2%, що вказує на розширення обсягів реалізації продукції або збільшення цін за рахунок підвищення доданої вартості товарів. Чистий прибуток також стабільно зростає, що свідчить про ефективне управління витратами та прибуткову модель діяльності.

Показники активів демонструють помірне зростання, що свідчить про накопичення ресурсів і, ймовірно, реінвестування частини прибутку у виробничу базу. Постійність статутного капіталу вказує на те, що основне фінансування відбувається за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства.

Для детальнішого аналізу ефективності діяльності доцільно розрахувати показники рентабельності:

- Рентабельність продажу (Рп):
 - 2022: $(2\,345\,600 / 27\,830\,000) \times 100\% \approx 8,43\%$
 - 2023: $(2\,818\,300 / 32\,150\,000) \times 100\% \approx 8,77\%$
 - 2024: $(3\,169\,500 / 35\,675\,200) \times 100\% \approx 8,88\%$

Показники рентабельності демонструють стабільну ефективність операційної діяльності, що говорить про добре збалансовану витратну політику. Показники

рентабельності продажу (Рп) за 2022–2024 роки свідчать про позитивну динаміку ефективності діяльності підприємства. Зокрема:

- У 2022 році рентабельність продажу становила 8,43%, що вже є достатньо хорошим результатом для більшості галузей. Це означає, що з кожної гривні доходу підприємство отримувало понад 8 копійок прибутку.
- У 2023 році показник зріс до 8,77%, що свідчить про покращення прибутковості, ймовірно завдяки зростанню обсягів реалізації або підвищенню ефективності управління витратами.
- У 2024 році рентабельність продажу досягла 8,88%, що підтверджує подальше стабільне зростання та вдосконалення внутрішніх процесів.

Розширений висновок:

Стабільне зростання рентабельності продажу протягом трьох років демонструє, що підприємство ефективно використовує свої ресурси та вдало контролює витрати. Зростання цього показника свідчить про:

- Рациональне управління витратами — ймовірно, були реалізовані заходи з оптимізації виробничих та адміністративних витрат.
- Покращення структури доходів — можливо, підприємство збільшило частку більш рентабельних продуктів чи послуг.
- Стійкість бізнес-моделі — навіть за можливих коливань зовнішнього середовища, підприємство зберігає позитивну динаміку рентабельності.

У стратегічному контексті такі результати можуть стати підґрунтям для подальшого розвитку, інвестування та зміцнення позицій на ринку. Якщо тенденція збережеться, підприємство матиме гарні передумови для збільшення чистого прибутку та подальшого зростання вартості бізнесу.

2.2. Стратегічний аналіз ПП „Левеня”

Стратегічний аналіз є важливою складовою системи стратегічного управління підприємством. Його головна мета — виявлення внутрішніх

можливостей і слабких сторін організації, а також дослідження зовнішнього середовища для своєчасного реагування на зміни та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Стратегічний аналіз дозволяє сформулювати бачення майбутнього розвитку компанії, оцінити її позиції на ринку та обрати найбільш раціональну траєкторію дій у довгостроковій перспективі.

Загалом, стратегічний аналіз передбачає:

- вивчення внутрішнього середовища підприємства (ресурси, фінанси, персонал, виробничі потужності, організаційна структура);
- аналіз зовнішнього середовища, включаючи макроекономічні фактори, конкурентів, ринкові тенденції, споживачів;
- оцінку конкурентоспроможності компанії на ринку;
- виявлення стратегічних загроз і можливостей;
- формування рекомендацій для стратегічного планування.

Однією з особливостей стратегічного аналізу є його комплексність, тобто використання як кількісних, так і якісних методів, що дозволяє отримати цілісну картину про стан підприємства.

До найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу належать:

- SWOT-аналіз — оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх загроз і можливостей;
- PEST-аналіз — вивчення політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників зовнішнього середовища;
- Матриці стратегічного позиціонування (наприклад, матриця Томпсона і Стрікланда, BCG, GE/McKinsey);
- Бенчмаркінг, тобто порівняння діяльності підприємства з лідерами ринку;
- Аналіз життєвого циклу продукту;
- Аналіз п'яти сил Портера.

Результати стратегічного аналізу формують основу для:

- розробки місії, візії та стратегічних цілей підприємства;
- визначення конкурентних переваг;
- обрання найбільш ефективної бізнес-моделі та стратегії розвитку.

Таким чином, стратегічний аналіз є ключовим інструментом для формування довгострокових конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Його якісне проведення забезпечує гнучкість управління, адаптацію до змін і підвищення ефективності господарської діяльності.

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз ПП Левеня

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
1. Власне виробництво в Україні, контроль якості на всіх етапах.	1. Обмежені фінансові можливості для масштабування та інвестицій.
2. Екологічні, сертифіковані та безпечні іграшки.	2. Невелика міжнародна присутність, складність виходу на іноземні ринки.
3. Відомі бренди (<i>Cubika</i> , <i>Puzzlika</i>) та позитивний імідж.	3. Порівняно вузький асортимент у порівнянні з великими виробниками.
4. Гнучкість організаційної структури та швидке прийняття рішень.	4. Залежність від внутрішнього ринку зі зниженим попитом у період війни.
5. Стабільні фінансові показники та досвід роботи в кризових умовах.	5. Недостатній рівень інноваційності та цифровізації маркетингу.
6. Локалізація у відносно безпечному регіоні України.	6. Обмежений доступ до інвестицій через воєнний стан.

O – Можливості	T – Загрози
1. Зростання попиту на українську продукцію через труднощі з імпортом.	1. Воєнні ризики, економічна нестабільність, коливання курсу валют.
2. Розвиток e-commerce та зростання онлайн-продажів.	2. Конкуренція з дешевими імпортними (особливо китайськими) іграшками.
3. Вихід на ринки ЄС, попит на еко-іграшки.	3. Падіння купівельної спроможності населення та міграція сімей.
4. Можливість залучення грантів (USAID, ЄС, ЄБРР).	4. Ускладнення логістики та експорту через воєнний стан.
5. Розширення асортименту (STEM-набори, Монтессорі, пазли).	5. Посилення норм сертифікації дитячих товарів → додаткові витрати.
6. Підвищення попиту на екологічні товари у світі.	6. Енергетичні перебої та можливі зупинки виробництва.

SWOT-аналіз показує, що ПП «Левеня» має значні внутрішні переваги та може використати зовнішні можливості для розвитку, особливо в напрямку експорту, маркетингу та онлайн-торгівлі. Водночас необхідно враховувати ризики, пов'язані з війною, конкуренцією та економічною нестабільністю, та формувати стратегії їх мінімізації. (табл.2.3.)

Таблиця 2.3.

1. Стратегії S–O (використання сильних сторін для реалізації можливостей)

Спрямовані на активне зростання та розвиток.

S (Strengths) + O (Opportunities)	Стратегії
– Власне виробництво; – Висока якість, екологічність; – Відомі бренди; – Локація у безпечному регіоні;	– Розширення експорту на ринки ЄС (акцент на еко-іграшках і Montessori-форматах). – Створення нових онлайн-каналів продажів (Amazon, Etsy, Allegro). – Просування брендів як «український якісний продукт» на міжнародних маркетплейсах. – Участь у грантових програмах USAID/ЄС/ЄБРР для інвестування в обладнання та маркетинг. – Запуск нових товарних ліній (STEM, пазли для розвитку, ігри для дітей 0+).

2. Стратегії W–O (подолання слабких сторін через використання можливостей)

Спрямовані на розвиток і модернізацію.

W (Weaknesses) + O (Opportunities)	Стратегії
– Обмежені інвестиції; – Невелика міжнародна присутність; – Вузький асортимент; – Низька цифровізація;	– Використання грантів для модернізації виробництва та запуску інноваційних продуктів. – Масштабування експортних продажів через партнерів і дистриб'юторів у ЄС. – Створення повноцінної маркетингової стратегії digital-продажів. – Розширення асортименту за міжнародними тенденціями (STEM, еко-пакування, освітні ігри). – Посилення інтернет-присутності: SEO, соцмережі, блог, YouTube-канал для батьків.

3. Стратегії S–T (використання сильних сторін для запобігання загрозам)

Спрямовані на зміцнення стійкості.

S (Strengths) + T (Threats)	Стратегії
– Контроль якості; – Стабільні фінпоказники; – Гнучкість; – Локація у безпечному регіоні;	– Підготовка плану безперебійної роботи у період ризиків (генератори, автономне забезпечення). – Формування цінової політики, яка конкурує з дешевим імпортом (акції, набори, пакетні пропозиції). – Акцент на якості та безпеці як ключовій перевазі перед китайськими товарами. – Розвиток співпраці з українськими ритейлерами, що підтримують локальних виробників. – Оптимізація логістики через альтернативні маршрути та партнерів у ЄС.

4. Стратегії W–T (мінімізація слабких сторін для уникнення загроз)

Спрямовані на стабілізацію діяльності.

W (Weaknesses) + T (Threats)	Стратегії
– Залежність від внутрішнього ринку; – Недостатня інноваційність; – Фінансові обмеження;	– Диверсифікація ринків: розподіл продажів між Україною і ЄС/США, щоб зменшити залежність від місцевої купівельної спроможності. – Поступове оновлення обладнання за рахунок грантового фінансування. – Оптимізація витрат виробництва та зменшення енергозалежності. – Посилення контролю якості для відповідності вимогам ЄС, що дозволить уникнути додаткових сертифікаційних витрат у майбутньому. – Впровадження CRM-системи для покращення взаємодії зі споживачами.

Джерело: власна розробка автора

TOWS-матриця показує, що ПП «Левеня» має значний потенціал для розвитку, особливо у напрямках:

- експорту та виходу на ринки ЄС,
- цифровізації збуту,
- розширення асортименту та інновацій.

Одночасно компанії варто посилити енергонезалежність, гнучкість логістики та стійкість до економічних загроз, спричинених війною. Найефективнішою моделлю для підприємства є стратегія адаптивного зростання, що поєднує активний розвиток з управлінням ризиками.

PEST-аналіз є інструментом стратегічного планування, що дозволяє оцінити вплив макросередовища на діяльність підприємства. Його суть полягає в аналізі чотирьох ключових груп факторів: політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T). Застосування PEST-аналізу дає змогу виявити зовнішні умови, які не контролюються підприємством, але суттєво впливають на його стратегію та операційну діяльність. Наприклад, для ПП «Левеня» політична ситуація в Україні, пов'язана з воєнним станом, має прямий вплив на логістику, стабільність виробництва та можливості експорту. Економічні фактори, як-от інфляція, курс валют і купівельна спроможність населення, впливають на попит і витрати. Соціальні фактори визначають зміну споживчих уподобань, зокрема зростання попиту на безпечні та екологічні товари. Технологічні зміни відкривають нові можливості для автоматизації виробництва та розвитку електронної комерції. Отже, PEST-аналіз допомагає підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та враховувати ризики під час формування стратегії. (табл.2.4)

Таблиця 2.4.

PEST-аналіз ПП «Левеня»

Категорія	Фактори	Вплив на підприємство
P – Політичні	– Впровадження воєнного стану в Україні. – Державна підтримка малого та середнього бізнесу. – Європейська інтеграція України. – Регулювання виробництва дитячих товарів.	- Ризики зупинки виробництва, перебої в логістиці. - Можливість участі у програмах підтримки. - Полегшення умов експорту до ЄС.
E – Економічні	– Зниження купівельної спроможності населення. – Інфляція та коливання курсу гривні. – Зростання цін на енергоносії та логістику. – Грантові та інвестиційні програми для бізнесу.	- Зменшення попиту на продукцію. - Зростання собівартості. - Можливість залучення фінансування.
S – Соціальні	– Попит на екологічну та безпечну продукцію для дітей. – Міграція населення, зміна структури сімей. – Ріст популярності онлайн-покупок.	- Підвищення цінності бренду з еко-фокусом. - Зміна структури ринку (менше молодих сімей в Україні). - Розширення онлайн-продажів.

Категорія	Фактори	Вплив на підприємство
Т – Технологічні	– Цифровізація торгівлі (маркетплейси, соцмережі). – Автоматизація виробництва. – Вимоги до інноваційного дизайну дитячих товарів. – Розвиток освітніх іграшок (STEM).	Можливість розширення каналів збуту. Підвищення ефективності через автоматизацію. Створення нових товарних ліній.

Джерело: власна розробка автора

PEST-аналіз показує, що ПП «Левеня» функціонує у складному, але водночас сприятливому середовищі. Війна створює серйозні політичні й економічні загрози, однак підприємство має можливості для розвитку завдяки зміщенню споживчих уподобань у бік екологічної продукції, цифровізації продажів та підтримки з боку держави та міжнародних партнерів. Для збереження конкурентоспроможності компанії доцільно адаптувати стратегію до змін у зовнішньому середовищі, зокрема шляхом цифрової трансформації, інноваційного розвитку продукції та розширення на нові ринки.

Для оцінки впливу зовнішніх факторів на діяльність ПП «Левеня» було проведено аналіз маркетингового середовища за допомогою STEP-аналізу (табл. 2.5). Оцінювання здійснювали експерти підприємства, зокрема спеціалісти відділу маркетингу та реклами. Вплив кожного з факторів оцінювався за двома критеріями:

- Ступінь впливу:
 - 3 – значний (сильний) вплив;
 - 2 – помірний (середній) вплив;
 - 1 – незначний (слабкий) вплив.
- Спрямованість впливу:
 - «+» — вплив має позитивний характер і сприяє розвитку підприємства;
 - «-» — вплив має негативний характер і створює загрози або ускладнення для діяльності компанії.

Такий підхід дозволяє систематизувати зовнішні чинники та визначити, які саме з них мають найбільший вплив на стратегічне управління підприємством.

Таблиця 2.5

STEP – аналіз ПП «Левеня»

Групи факторів	Події та фактори	Знак впливу	Вага	Бали	Важливість фактору
1	2	3	4	5	6
Політичні	1. Державне регулювання економіки в галузі	+	0,01	3	30,94
	2. Антимонопольне законодавство	+	3,31	1	3,31
	3. Корупція	–	6,65	2	-13,31
	4. Охорона навколишнього середовища	–	6,65	2	-13,31
	5. Військова агресія росія	–	10,00	3	-30,00
Економічні	1. Умови інвестування та залучення додаткових коштів на ринку капіталів	–	10,00	3	-30,00
	2. Зменшення доходів населення в зв'язку з кризою, пониженням купівельного попиту	–	10,00	3	-30,00
Соціальні	1. Рівень інфляції	–	3,31	1	-3,31
	2. Зміна процентної ставки і курс валюти	–	6,65	2	-13,31
	3. Зміна в податковому законодавстві	–	6,66	2	-13,32
	4. Демографічні чинники	+	6,66	2	13,32
	5. Рівень безробіття	–	10,00	3	-30,00
Технологічні	1. Швидкість оновлення послуг, генерація ідей	+	3,31	1	3,32
	2. Тенденції моди	+	6,66	2	13, 31
	3. Поява нових стандартів в технологіях	+	3,31	1	3,31
	4. Збільшення світових цін на сировину і матеріали	–	6,67	2	-13,33
Всього			30		-93,34

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На основі проведеного розрахунку за результатами STEP-аналізу можна зробити висновок, що зовнішнє середовище чинить помітний вплив на діяльність ПП «Левеня», при цьому переважає негативна динаміка змін, яка створює додаткові виклики для стабільної роботи підприємства.

Зокрема, найбільш вагомі фактори, які мають негативний вплив на функціонування компанії, включають:

- Військова агресія росія, що призвела до порушення логістичних ланцюгів: утруднення з доставкою сировини, зростання витрат на транспортування, затримки поставок готової продукції;
- Зниження платоспроможності населення, викликане соціально-економічною нестабільністю, міграційними процесами, втратою доходів у значної частини населення;
- Зростання вартості імпоротної сировини, зумовлене нестабільністю валютного курсу, що безпосередньо впливає на собівартість продукції;
- Підвищення рівня інфляції, яке зменшує купівельну спроможність споживачів і збільшує витрати підприємства на матеріали, енергоносії та виробництво загалом.

Таким чином, зовнішнє середовище ПП «Левеня» сьогодні формується в умовах високої нестабільності та невизначеності, що вимагає від підприємства постійної адаптації та стратегічної гнучкості.

Для цього буде використано модель п'яти сил конкуренції за Майклом Портером, яка дозволяє комплексно оцінити рівень конкурентного тиску в галузі та виявити основні загрози й можливості для підприємства на ринку. Візуальне представлення моделі подано на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Модель п'яти конкурентних сил М.Портера

Джерело: [28]

Оцінку конкурентного середовища ПП «Левеня» здійснено з використанням моделі п'яти сил конкуренції Майкла Портера, результати якої систематизовано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз ПП «Левеня» п'яти конкурентних сил М.Портера

Конкурентний вплив споживачів	Конкурентний тиск постачальників
Сила впливу споживачів ПП «Левеня» велика, тому що є багато постачальників подібних продуктів, ціни на які не сильно відрізняються, а тому споживачам не важко змінити продавця. Тому компанії слід боротися за кожного клієнта, адже в будь-який момент споживач може відмовитися від продуктів цієї компанії і вибрати іншу компанію без значних витрат.	Конкурентний вплив з боку постачальників значний, оскільки ПП «Левеня» виготовляє продукцію із закупівельної сировини.
Конкуренція з боку виробників послуг-замінників	Загроза з боку нових конкурентів у галузі
Щодо послуг заміників, то їх не має, оскільки послуги даної галузі замінити неможливо ніяким іншими послугами. Тому конкуренція для ПП «Левеня» з боку появи послуг-замінників відсутня.	Можливість появи нових конкурентів у галузі залежить від двох факторів - вхідних бар'єрів і очікуваної реакції підприємств, що працюють на ринку, на появу нового конкурента. Поява нових конкурентів дуже висока.

Джерело: власна розробка автора

Серед основних прямих конкурентів ПП «Левеня» на українському ринку виробництва дитячих іграшок варто виділити ТОВ «Тигрес», торгову марку «ТехноК», ПП «Копиця», ТОВ «BigEcoToys», ПП «Пан Кокос» та ТОВ «Gubika». Ці компанії активно працюють у сегменті дитячих товарів, мають власне виробництво та сформовану базу споживачів. Вони конкурують з ПП «Левеня» як за ціною, так і за асортиментом, дизайном, якістю продукції та рівнем впізнаваності бренду. Деталізований перелік конкурентів та їх позиціонування подано на рис. 2.3.

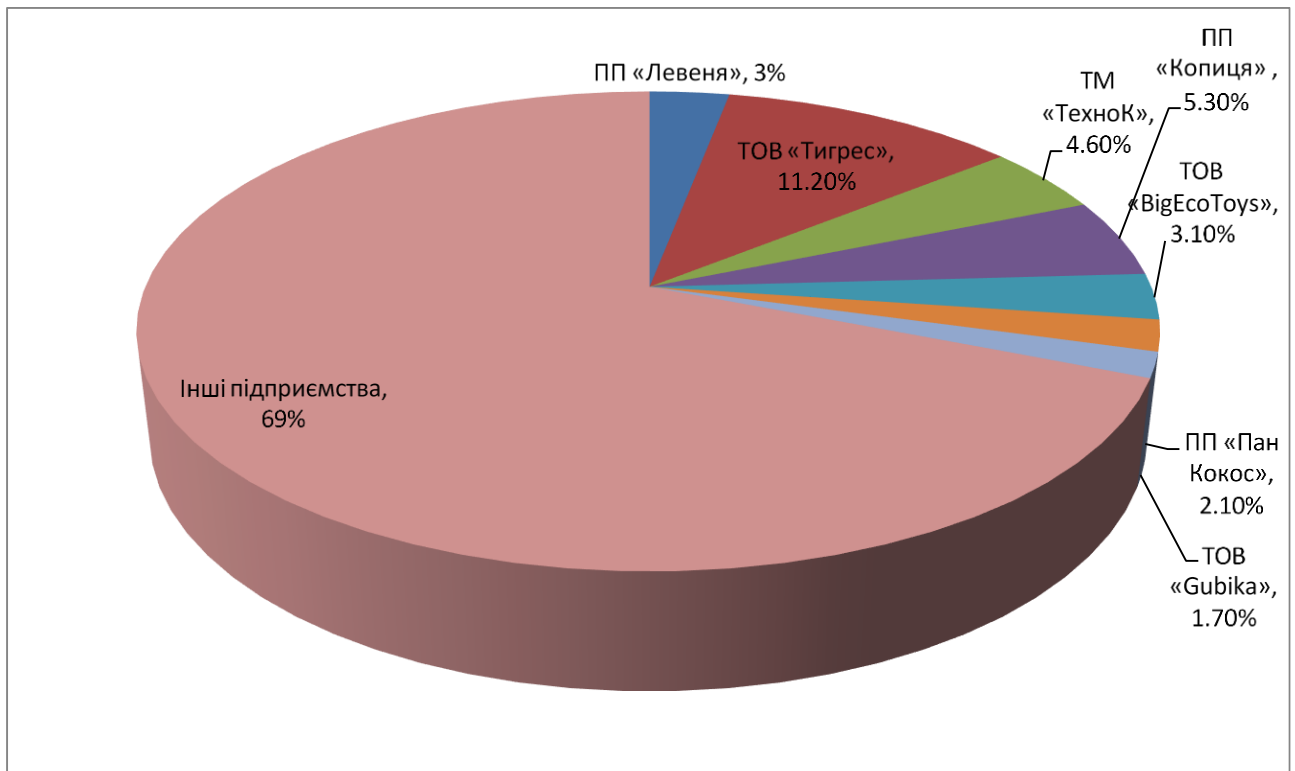


Рис. 2.3. Частка ринку ПП «Левеня» та його основних конкурентів, станом на 01.09.2024р.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Ринок виробництва дитячих іграшок в Україні можна охарактеризувати як висококонцентрований, тобто такий, де домінує обмежена кількість великих гравців, а конкуренція має низький рівень ефективності. На такому ринку спостерігається взаємозалежність між основними компаніями, що впливає на формування цін, маркетингових стратегій та асортиментної політики.

Для глибшого розуміння структури конкуренції у галузі та позиціонування ПП «Левеня» серед інших виробників, доцільно використати метод побудови карти стратегічних груп конкурентів. Цей підхід дозволяє не лише кількісно оцінити присутність компаній на ринку, а й виявити відмінності у стратегічній поведінці учасників — таких як цінова політика, рівень сервісу, якість продукції, реклама та просування бренду, наявність інновацій, онлайн-присутність тощо.

Завдяки побудові карти стратегічних груп можна виявити сегмент, до якого належить ПП «Левеня», а також визначити ступінь його подібності чи відмінності від конкурентів, що є корисним для подальшого стратегічного позиціонування підприємства. Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники для побудови карти стратегічних груп ПП «Левеня», станом на 01.09.2022 р.

	ПП «Копиця»	ТОВ «Gubika»	ТОВ «Тигрес»	ПП «Левеня»
Ціна/Якість послуг	7,0	3,0	8,5	7,5
Обсяг реклами	7,0	7,0	10,0	10,0

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз карти стратегічних груп конкурентів ПП «Левеня» (рис. 2.4) свідчить про те, що ПП «Левеня» та ТОВ «Тигрес» займають подібні позиції на ринку, оскільки вони належать до однієї стратегічної групи. Це означає, що обидва підприємства мають схожі підходи до ціноутворення, асортиментної політики, рівня сервісу та просування продукції, а також орієнтуються на одну і ту ж цільову аудиторію.

Виходячи з цього, ТОВ «Тигрес» можна вважати найбільш прямим та сильним конкурентом ПП «Левеня», оскільки саме з ним компанія веде боротьбу за

ринкову частку в одному стратегічному сегменті. Це також вимагає від ПП «Левеня» активного моніторингу дій цього конкурента, гнучкості в ціновій та маркетинговій політиці, а також пошуку унікальних переваг, які дозволять зміцнити свою позицію на ринку.

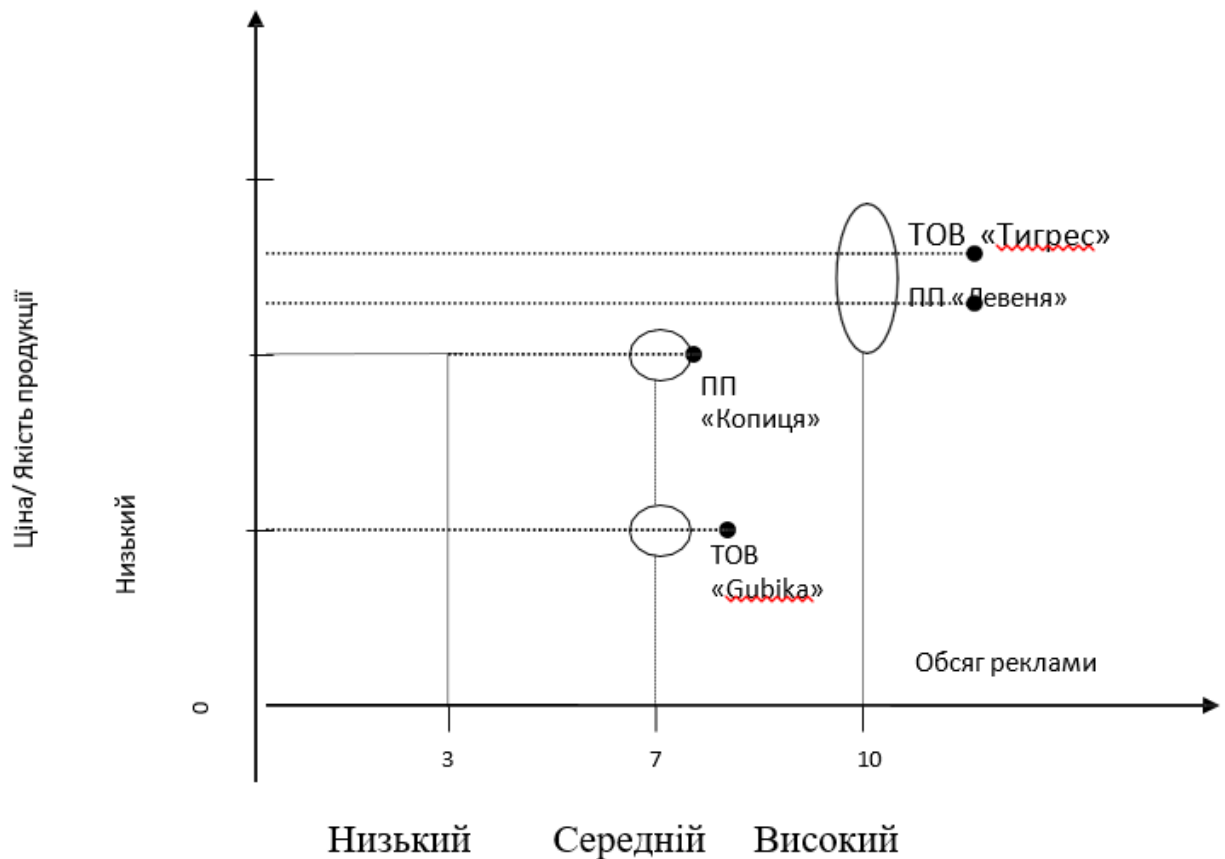


Рис.2.4. Карта стратегічних груп конкурентів ПП «Левеня»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З метою комплексної оцінки впливу внутрішніх факторів на діяльність ПП «Левеня», було проведено SNW-аналіз, який дозволяє визначити ключові внутрішні характеристики підприємства за основними позиціями, що впливають на його функціонування та конкурентоспроможність.

Методика SNW-аналізу передбачає класифікацію кожного елементу внутрішнього середовища за трим рівнями оцінювання:

- S (Strength) – сильна сторона підприємства, яка забезпечує стабільність або конкурентну перевагу;
- N (Neutral) – нейтральна характеристика, що не чинить суттєвого позитивного чи негативного впливу;
- W (Weakness) – слабе місце, яке потребує поліпшення або реорганізації.

Даний аналіз охоплює такі аспекти, як: управлінська структура, кадровий потенціал, фінансові ресурси, технологічний рівень виробництва, якість продукції, маркетингова активність, канали збуту, імідж бренду тощо.

Результати SNW-аналізу дозволяють визначити внутрішні сфери, що сприяють розвитку підприємства, а також зони ризику, які можуть стримувати його зростання у конкурентному середовищі.

Узагальнені дані SNW-аналізу впливу внутрішніх факторів на діяльність ПП «Левеня» подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

SNW-аналіз внутрішнього середовища ПП «Левеня»

№	Фактор внутрішнього середовища	Оцінка	Пояснення
1	Якість продукції	S	Високий рівень якості, екологічність, відповідність європейським стандартам безпеки.
2	Впізнаваність бренду	S	Сформовані бренди (<i>Cubika</i> , <i>Puzzlika</i>) мають довіру на ринку.
3	Маркетингова активність	N	Присутність у соцмережах та на маркетплейсах є, але вона потребує посилення.
4	Асортимент продукції	N	Асортимент достатній, але обмежений у порівнянні з лідерами ринку.
5	Організаційна структура	S	Гнучка структура дозволяє швидко реагувати на зміни ринку.
6	Кадровий потенціал	N	Колектив досвідчений, проте потребує додаткового навчання у сфері digital-маркетингу.
7	Рівень автоматизації виробництва	W	Недостатня технічна модернізація обмежує масштабування та продуктивність.
8	Фінансова стійкість	S	Підприємство демонструє стабільні прибутки та позитивну динаміку розвитку.

№	Фактор внутрішнього середовища	Оцінка	Пояснення
9	Канали збуту	N	Продукція реалізується через кілька каналів, але не повністю охоплено потенціал e-commerce.
10	Рівень інноваційності продукції	W	Іграшки якісні, однак не мають виражених інноваційних характеристик (STEM, інтерактивність тощо).

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

ПП «Левеня» має сильні сторони, які формують його конкурентоспроможність, зокрема це висока якість продукції, сильний бренд, фінансова стабільність і гнучка організаційна структура. Разом з тим, зонами для покращення є рівень інноваційності, автоматизація виробництва та цифрова складова маркетингу. Ці напрямки потребують першочергової уваги при стратегічному плануванні розвитку підприємства.

Після оцінювання наявних можливостей та загроз зовнішнього середовища, а також їх співвідношення із сильними та слабкими сторонами ПП «Левеня», можна зробити висновок, що у разі стабілізації економічної ситуації в країні та активного використання ринкових можливостей, зокрема залучення нових споживачів, вплив слабких сторін підприємства поступово зменшуватиметься.

Серед ключових сильних сторін компанії варто виділити значний досвід роботи на ринку, широкий та якісно сформований асортимент продукції, високу впізнаваність бренду, а також гнучкість у наданні послуг, що дає змогу адаптуватися до потреб споживачів і ефективно протистояти появі нових конкурентів. Ці переваги створюють передумови для розширення ринкової частки підприємства та виходу на нові сегменти.

Важливим напрямом управління є контроль ризику зниження рентабельності, який дозволяє зберігати стабільність фінансових показників, удосконалювати систему впровадження нових продуктів та забезпечувати неперервний контроль якості. Усі ці дії сприяють формуванню довіри споживачів і підвищенню лояльності до бренду.

Таким чином, ПП «Левеня» ефективно використовує свої внутрішні ресурси, зокрема сильні сторони, що є рушійною силою у період нестабільності. Попит на продукцію підприємства зростає, що зумовлено не лише високою якістю, але й активною адаптацією до змін у ринковому середовищі. Це дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність та впевнено планувати подальший розвиток.

Оцінивши внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність ПП «Левеня», можна дійти висновку, що за умови стабілізації економічної ситуації в країні та активного використання можливостей для залучення нових клієнтів, негативний вплив слабких сторін підприємства зменшиться. Водночас, наявні сильні сторони — багаторічний досвід роботи на ринку, різноманітний асортимент продукції, впізнаваність бренду, висока якість послуг і гнучкий підхід до їх надання — створюють потужний фундамент для ефективного протистояння конкуренції та подальшого розвитку бізнесу.

Ці переваги дозволяють підприємству не лише утримувати позиції на ринку, але й активно розширювати свою присутність, адаптуючись до змін попиту та очікувань споживачів. Зокрема, посилений контроль за рівнем рентабельності та якістю послуг забезпечує стабільне впровадження інноваційних рішень, оптимізацію виробничих процесів і підвищення задоволеності клієнтів.

Зростання попиту на продукцію ПП «Левеня» є прямим наслідком підвищення її якості, що свідчить про ефективність обраної стратегії розвитку. Компанія й надалі орієнтується на максимальне використання своїх сильних сторін, інвестуючи у вдосконалення сервісу, розширення асортименту та підтримання високих стандартів обслуговування, що в сукупності сприятиме зміцненню конкурентних позицій на ринку.

2.3. Оцінка конкурентної стратегії та конкурентоспроможності ПП

«Левеня»

Для більш глибокого розуміння ринкових позицій ПП «Левеня» було проведено експертне оцінювання поточної конкурентної стратегії та рівня конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід дозволяє не лише розширити управлінський арсенал компанії, а й визначити пріоритетні напрямки вдосконалення, адаптувати існуючу стратегію до умов ринку, а також сформулювати ефективні заходи для оптимізації операційної діяльності.

Оціночна модель базується на двох ключових взаємозалежних положеннях:

1. Внутрішня конкурентоспроможність — пов'язана з ефективністю бізнес-процесів та якістю управлінських рішень. Вона залежить від наявних ресурсів підприємства та здатності перетворювати їх у конкурентні переваги — якісну продукцію, позитивний імідж, налагоджені операційні процеси тощо.

2. Зовнішня конкурентоспроможність — стосується сприйняття продукції або послуг компанії на ринку. Оскільки ринкове середовище динамічно змінюється, воно може вимагати трансформації внутрішніх процесів задля кращого задоволення потреб споживачів та збереження ринкових позицій.

Для здійснення оцінки була сформована експертна група, до якої увійшли фахівці з маркетингу, реклами та продажів. Кожному експерту було запропоновано заповнити оціночні бланки (див. табл. 2.10), які містили перелік ключових факторів конкурентоспроможності.

Оцінювання проводилось за шкалою:

- 0 балів — відсутність конкурентоспроможності за відповідним показником;
- 25–49 балів — низький рівень;
- 50–74 бали — середній рівень;

- 75–99 балів – високий рівень;
- 100 балів – дуже високий або максимальний рівень (еквівалентний значенню 1 по відношенню до еталонного зразка).

Такий підхід дозволяє кількісно виміряти сильні та слабкі сторони компанії, виявити «вузькі місця» у конкурентній стратегії, а також визначити резерви для покращення. Крім того, результати експертної оцінки можуть бути використані як основа для подальшого стратегічного планування, моделювання сценаріїв розвитку та розробки антикризових заходів у разі погіршення зовнішнього середовища.

У наступних розділах буде детально проаналізовано результати оцінки та надано відповідні управлінські рекомендації.

З метою комплексного аналізу поточної ринкової позиції ПП «Левеня» було проведено розрахунок зведених індексів конкурентоспроможності для кожної групи факторів, що впливають на успіх підприємства. Такий підхід дозволяє визначити ключові напрями вдосконалення стратегії, виявити внутрішні резерви ефективності, а також краще орієнтуватися у конкурентному середовищі.

Розрахунок зведеного індексу конкурентоспроможності проводився за формулою:

$$J_n = \bar{O}_{in} * k_{in} \quad (2.1)$$

де in - зведений індекс конкурентоспроможності групи чинників кожного блоку;

$\bar{O}_{in}$ - середнє значення експертних оцінок показників кожної групи факторів конкурентоспроможності всередині блоку;

k_{in} - важливість показника певного фактора конкурентоспроможності в загальній структурі блоку.

На основі проведеної експертизи встановлено, що найвищі оцінки серед внутрішніх бізнес-процесів отримали такі компоненти:

- Система продажів
- Кадрове забезпечення

- Інформаційне забезпечення

Ці сфери відзначені як найкраще організовані та впливові для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Водночас, попри високий рівень важливості (ранг 0,2), система збуту отримала низький зведений індекс – лише 5,33, що свідчить про значні проблеми у впровадженні ефективних каналів продажу. Аналогічна ситуація спостерігається щодо логістики, маркетингу, продажів і просування – кожен з цих напрямів показав низький індекс (3,6) при однаковому рівні важливості.

Загальна оцінка внутрішньої конкурентоспроможності ПП «Левеня» склала 49,61%, що свідчить про недостатню ефективність управління ресурсами та організації внутрішніх процесів.

Зовнішня конкурентоспроможність

Щодо зовнішніх факторів, експерти відзначили найвищу важливість за показниками:

- Цінова політика (ранг 0,41)
- Якість продукції (ранг 0,3)

За ними зведені індекси конкурентоспроможності підприємства склали 19,34 та 22,50 відповідно. Натомість додатковий сервіс для корпоративних клієнтів має найнижчий індекс — лише 6,68%, що свідчить про слабку привабливість у цьому аспекті для цільового ринку.

У цілому, зовнішня конкурентоспроможність компанії оцінюється позитивніше: 59,84%, що вказує на досить стабільне становище підприємства на ринку, наявність постійної клієнтської бази та здатність продукції задовольняти потреби споживачів.

Аналіз ринку показав, що основними конкурентами ПП «Левеня» є:

- ТОВ «Тигрес» – має найвищі показники: 76,8% (внутрішні фактори) та 94,8% (зовнішні);
- ПП «Копиця» – відповідно 60,5% і 73,2%;

- ТОВ «Маркетинг Консалтинг Груп» та ТОВ «Gubika» – також демонструють вищу ефективність за низкою параметрів.

Провідні позиції конкурентів пояснюються вищими значеннями за такими чинниками, як ціна, якість, бренд, сервіс, що дозволяє їм формувати лояльну клієнтську базу та домінувати на ринку.

Для наочного порівняння факторів конкурентоспроможності використано метод багатокутника конкурентоспроможності. Цей графічний метод дозволяє візуалізувати експертні оцінки на багатовимірних осях, з'єднуючи їх лініями, що дозволяє легко побачити сильні та слабкі сторони компанії у порівнянні з конкурентами.

Для забезпечення об'єктивності, було проведено опитування 5 представників цільового сегменту ринку, які оцінили значущість кожного фактора конкурентоспроможності за п'ятибальною шкалою (де 1 – найнижча оцінка, 5 – найвища). Результати опитування представлено у таблицях 2.8–2.10.

Таблиця 2.8

Оцінка чинників конкурентоспроможності ПП«Левеня», бали

Чинники конкурентоспроможності	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5	Середнє значення балів
Асортимент послуг	4	5	4	5	5	4,6
Якість послуг	4	5	4	5	4	4,4
Ціна	4	5	4	3	5	4,2
Канали розподілу	3	4	4	4	5	4,2
Маркетингові комунікації	3	2	4	4	3	3,2
Кваліфікація персоналу	5	4	5	4	4	4,4
Рівень менеджменту	4	5	5	5	4	4,6

Таблиця 2.9

Оцінка чинників конкурентоспроможності ТОВ «Тигрес», бали

Чинники конкурентоспроможності	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5	Середнє значення балів
Асортимент послуг	4	4	4	4	5	4,2
Якість послуг	5	5	5	5	4	4,8
Ціна	3	4	3	4	5	3,8
Канали розподілу	4	4	3	3	3	3,4
Маркетингові комунікації	3	2	2	4	5	3,2
Кваліфікація персоналу	4	4	5	4	3	4
Рівень менеджменту	4	5	4	5	4	4,4

Таблиця 2.10

Оцінка чинників конкурентоспроможності ПП «Копиця», бали

Чинники конкурентоспроможності	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5	Середнє значення балів
Асортимент послуг	5	3	2	2	4	3,2
Якість послуг	3	4	4	4	4	3,8
Ціна	5	4	5	5	3	4,4
Канали розподілу	5	4	4	3	4	4
Маркетингові комунікації	5	4	4	4	3	4
Кваліфікація персоналу	3	4	2	2	5	3,2
Рівень менеджменту	5	4	4	4	5	4,4

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

ПП «Левеня» демонструє середню зовнішню конкурентоспроможність і недостатньо ефективну внутрішню систему управління. Для підвищення загального рівня конкурентоспроможності необхідно зосередити зусилля на вдосконаленні логістики, маркетингу та системи збуту, а також активізувати роботу з формуванням позитивного іміджу, підвищенням якості додаткових сервісів і загального клієнтського досвіду.

Багатокутник конкурентоспроможності — це візуальний інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє порівнювати рівень конкурентоспроможності підприємства за низкою ключових факторів. Кожен з факторів відкладається на окремій осі у вигляді радіуса від центру графіка, а значення, отримані під час експертного оцінювання, відображаються точками на відповідних осях. З'єднання цих точок утворює багатокутник, форма і площа якого наочно демонструє сильні та слабкі сторони компанії.

Цей метод є особливо корисним для порівняльного аналізу — наприклад, коли потрібно зіставити ПП «Левеня» з його основними конкурентами. Чим більша площа багатокутника і чим ближче його вершини до максимальних значень, тим вища загальна конкурентоспроможність підприємства. Водночас виявлення вужчих місць у геометричній фігурі допомагає швидко і чітко визначити, які аспекти потребують вдосконалення — це може бути якість сервісу, цінова політика, маркетинг чи ефективність логістичних процесів.

Багатокутник конкурентоспроможності ПП «Левеня» у порівнянні з його основними конкурентами — ТОВ «Тигрес» та ПП «Копиця» — представлено на рисунку 2.5. Цей графічний інструмент наочно демонструє рівень розвитку ключових факторів конкурентоспроможності кожного підприємства та дозволяє здійснити порівняльний аналіз їхніх сильних і слабких сторін.

Зображений багатокутник дає змогу швидко виявити, у яких саме напрямках ПП «Левеня» поступається лідерам ринку, зокрема в аспектах логістики, маркетингу та сервісного обслуговування. Водночас можна побачити, що підприємство має потенціал для зміцнення своїх позицій за рахунок підвищення ефективності внутрішніх процесів. Завдяки цьому інструменту керівництво компанії може краще сформулювати стратегію розвитку, акцентуючи увагу на пріоритетних напрямках підвищення конкурентоспроможності.

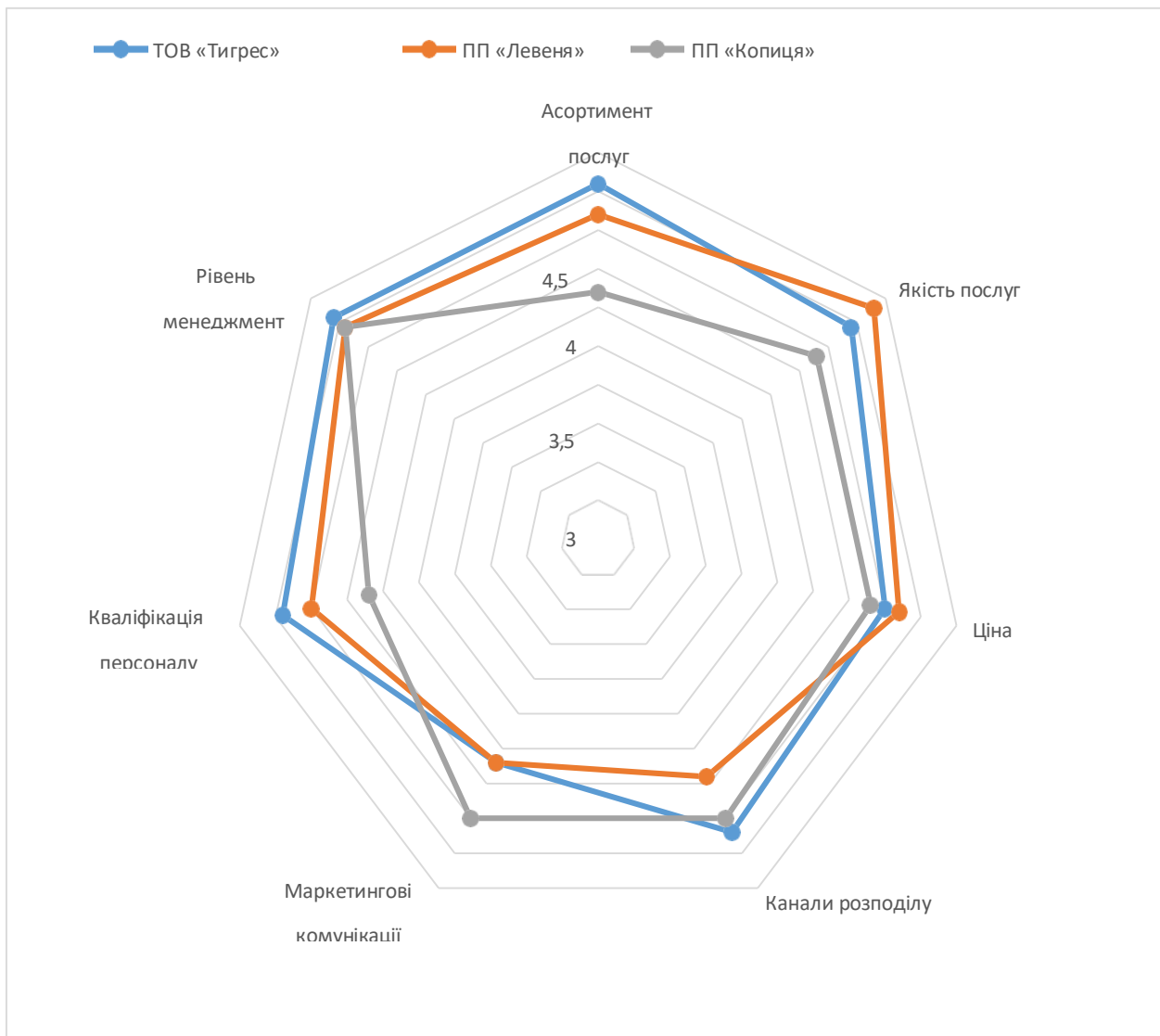


Рис. 2.5. Багатокутник конкурентоспроможності ПП«Левеня» є ТОВ «Тигрес» та ПП «Копиця»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

ПП «Левеня» демонструє провідні позиції серед конкурентів за такими важливими показниками, як якість та ціна послуг, що свідчить про ефективну цінову стратегію та відповідність продукції очікуванням споживачів. Водночас підприємство поступається ТОВ «Тигрес» у таких сферах, як розвиненість каналів збуту та рівень професійної підготовки персоналу, що вказує на необхідність посилення внутрішніх бізнес-процесів.

ПП «Копиця», у свою чергу, виявилося найслабшим серед досліджуваних компаній за критеріями якості та ціни послуг, що значно знижує її конкурентоспроможність на ринку.

ПП «Левеня» має чіткі конкурентні переваги, однак для подальшого зміцнення своїх ринкових позицій необхідно інвестувати у розвиток збутової мережі та підвищення кваліфікації персоналу. Вдосконалення цих напрямів дозволить підприємству не лише зберегти лідерство, але й успішно конкурувати з сильними гравцями ринку, такими як ТОВ «Тигрес».

Висновки до розділу II

Приватне підприємство «Левеня» було засноване одноосібним власником з метою отримання прибутку від легальної господарської діяльності відповідно до чинного законодавства України. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства засвідчив, що зовнішні чинники справляють суттєвий вплив на його функціонування, при цьому переважає негативний характер цього впливу.

На основі проведеного STEP-аналізу встановлено, що ключовими загрозами для ПП «Левеня» є:

- військова агресія росії, яка призвела до порушення логістичних ланцюгів та ускладнила постачання сировини й збут продукції;
- зниження платоспроможності населення, зумовлене війною та економічною нестабільністю;
- зростання цін на імпортовану сировину, спричинене коливаннями валютного курсу;
- підвищення рівня інфляції, що знижує прибутковість і загальну ефективність діяльності підприємства.

У контексті ринкової конкуренції, ПП «Левеня» стикається з серйозними суперниками, серед яких ТОВ «Тигрес» займає лідерські позиції з індексами внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності на рівні 76,8% і 94,8% відповідно. На другому місці — ПП «Копиця», яке також демонструє доволі високі

показники (60,5% і 73,2%). Успіх цих компаній зумовлений передусім високими оцінками за цінову політику, якість продукції, брендову впізнаваність та рівень сервісу, що дозволяє їм приваблювати ширшу аудиторію споживачів.

Одним з ефективних методів візуалізації результатів аналізу є багатокутник конкурентоспроможності, який дозволяє наочно порівняти рівень розвитку ключових конкурентних факторів між підприємствами. За результатами оцінки, ПП «Левеня» демонструє найкращі показники за якістю та ціною послуг, однак поступається ТОВ «Тигрес» у таких стратегічно важливих аспектах, як розгалуженість каналів збуту та рівень кваліфікації персоналу. У свою чергу, ПП «Копиця» отримало найнижчі оцінки саме за якістю та вартістю послуг, що знижує його конкурентний потенціал.

ПП «Левеня» має потенціал для зростання, спираючись на свої сильні сторони, однак потребує вдосконалення в сферах логістики, кадрової політики та розширення збутової інфраструктури. Підвищення ефективності в цих напрямках дозволить підприємству посилити свої позиції на ринку та успішно конкурувати з більш сильними гравцями.

НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ЛЕВЕНЯ»

3.1. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації

У сучасних умовах розвитку національної економіки спостерігається висока інтенсивність конкурентної боротьби. Це зумовлено активною інтеграцією України у світовий економічний простір, зростанням відкритості ринків та появою на вітчизняній арені великої кількості потужних транснаціональних корпорацій. Відповідно, питання підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває особливого значення й виступає одним із ключових пріоритетів у забезпеченні їхнього розвитку [1].

Під впливом конкурентного тиску суб'єкти підприємницької діяльності змушені постійно вдосконалювати власні бізнес-процеси, шукати резерви зниження витрат, покращувати якість продукції та послуг, що пропонуються споживачам. Лише підприємства, здатні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати інноваційну активність та впроваджувати нові управлінські підходи, можуть зберегти й посилити свою конкурентоспроможність [2].

Менеджери сучасних підприємств мають усвідомлювати необхідність формування такої системи управління, яка дозволить в умовах економічної нестабільності забезпечувати належний рівень прибутковості, оперативно реагувати на зміни ринку та зміцнювати конкурентні позиції. Важливо, щоб система управління була орієнтована на стратегічний розвиток, запровадження нових технологій і рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності [3].

Економічний розвиток підприємства передбачає незворотні та закономірні трансформації, що відбуваються протягом тривалого часу під впливом внутрішніх потреб, інтересів та суперечностей. Враховуючи те, що всі види діяльності

підприємства взаємопов'язані та у сукупності формують кінцевий результат, керівництво повинно комплексно аналізувати основні напрями економічного розвитку — виробничий, фінансовий, інноваційний, інвестиційний. Тільки за умови одночасного вдосконалення всіх складових економічної системи можливе досягнення стратегічних цілей підприємства [4].

Конкурентоспроможність підприємства є фундаментальною категорією сучасної економічної науки. Вона визначає здатність суб'єкта господарювання успішно функціонувати в умовах ринку, забезпечувати стабільність розвитку та ефективно взаємодіяти з іншими економічними агентами. Зазвичай конкурентоспроможність пов'язують із такими характеристиками:

- умінням виготовляти продукцію та надавати послуги, що здатні конкурувати на ринку;
- здатністю підприємства підтримувати високий рівень продуктивності та ефективності;
- спроможністю задовольняти потреби споживачів краще за основних конкурентів.

Аналіз наукових підходів до визначення конкуренції дозволяє зробити висновок, що ця категорія включає такі особливості, як динамічність, постійний тиск на учасників ринку, поєднання конкурентних і монополістичних елементів, а також тісний зв'язок із інноваційними процесами [5].

Одним із найважливіших факторів економічного та соціального розвитку підприємства, а відповідно — і підвищення його конкурентоспроможності, є впровадження сучасних інформаційних технологій. Цифровізація виступає ключовим джерелом економічного зростання, оскільки забезпечує оптимізацію виробничих процесів, зниження операційних витрат, прискорення обміну інформацією, підвищення продуктивності праці та загальної ефективності управління.

Упровадження цифрових рішень відкриває для підприємств можливості автоматизації бізнес-процесів, використання аналітичних інструментів для

прогнозування попиту, розвитку електронної комерції, підвищення рівня клієнтоорієнтованості. Таким чином, цифрова трансформація стає не лише інструментом оптимізації, а й важливим стратегічним чинником, що визначає здатність підприємства конкурувати на сучасному глобалізованому ринку.

Упровадження цифрових технологій відкриває можливість для українських підприємств перейти на новий, інноваційний рівень розвитку, що дозволить їм стати повноцінними учасниками сучасних конкурентних ринків. Цифрова трансформація змінює правила конкурентної боротьби: технології стають не просто інструментом просування продукції, а ключовим засобом взаємодії зі споживачами через різноманітні сервіси, онлайн-платформи та мобільні додатки.

Швидке поширення цифрових технологій значною мірою зумовлене самим характером конкуренції, адже боротьба за споживача стимулює підприємства активніше впроваджувати інноваційні методи комунікації. Однак ефективність використання цифрових інструментів суттєво залежить від специфіки продукції. Наприклад, майже третина товарів попереднього вибору (зокрема електроніка) найчастіше реалізується саме через Інтернет, тоді як для товарів повсякденного попиту частка онлайн-продажів залишається мінімальною і не перевищує 1%.

На думку Л. Лігоненко [6], цифровізація є обов'язковим етапом розвитку сучасних підприємств у нових економічних умовах. Вона покликана полегшувати роботу з великими масивами даних, забезпечувати автоматизацію як основних, так і допоміжних бізнес-процесів (операційних, інвестиційних, фінансових), підвищувати рівень комунікацій зі споживачами, постачальниками та партнерами, а також формувати нові принципи взаємодії всередині підприємства — між працівниками, структурними підрозділами та керівництвом. Крім того, цифровізація сприяє переходу до нових організаційних моделей, таких як мережева або віртуальна економіка.

Разом із тим ефективність цифрових перетворень залежить від зміни традиційних підходів до управління підприємством. Для того щоб досягти

максимального результату від цифрової трансформації, організації необхідно пройти низку послідовних етапів змін. Ці етапи впливають на звичні способи мислення, стиль управління та процеси прийняття рішень як керівниками, так і працівниками, що в підсумку призводить до формування нової організаційної культури (рис. 3.1).

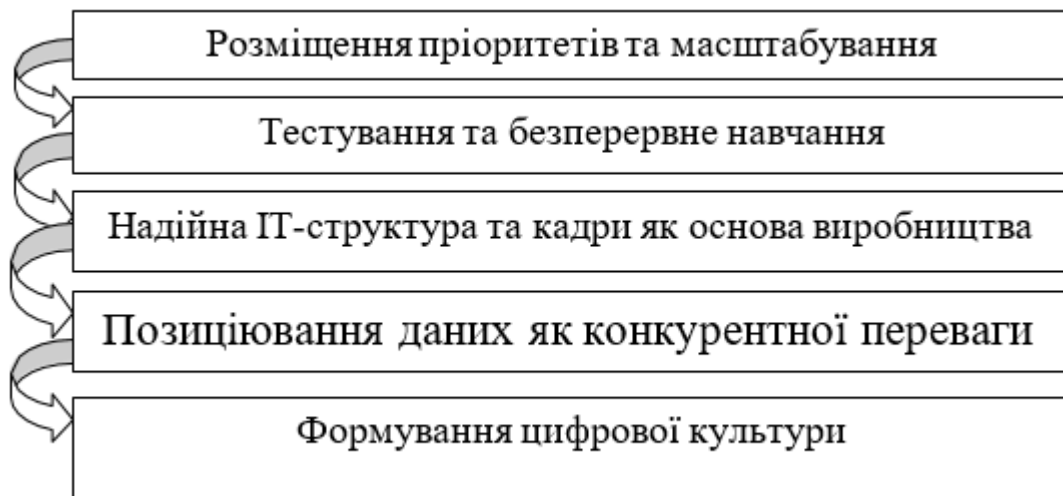


Рис.3.1. Етапи цифрових перетворень на підприємстві

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, насамперед підприємству варто не лише прогнозувати можливий економічний ефект від упровадження конкретної інновації, але й оцінювати її потенціал для подальшого масштабування. Важливо також порівнювати очікувані результати з рівнем складності впровадження, визначаючи характер інновації: чи йдеться про просту заміну існуючих процесів, про їхнє розширення або ж про справжній технологічний прорив для підприємства. Крім того, доцільним є тестування нововведень у форматі пілотного проекту, що дасть змогу проаналізувати їхню ефективність на практиці та, у разі потреби, скоригувати підходи до масштабного впровадження.

Як наголошує генеральний директор Microsoft Сат'я Наделла, у сучасних умовах кожне підприємство має фактично «виконувати роль» ІТ-компанії, тобто

мислити й діяти як цифрова організація. Йдеться не тільки про технічне придбання програмного забезпечення чи впровадження окремих цифрових інструментів, а про формування повноцінного цифрового мислення, що охоплює всі сфери управління та прийняття рішень [7].

У науковій літературі також підкреслюється, що цифровізація бізнесу є незворотною тенденцією розвитку, а її ігнорування свідчить про відставання підприємства та невідповідність сучасним вимогам глобалізованого ринку. Автори дослідження [8] зазначають, що стратегічні кроки, спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності будь-якого суб'єкта господарювання, повинні реалізовуватися передусім у площині його цифрової трансформації. Це зумовлено тим, що цифрове середовище стає ключовою платформою для розвитку нових бізнес-моделей, удосконалення механізмів комунікації, оптимізації операційних процесів та інтеграції інновацій.

Разом із тим цифровізацію слід розглядати не як кінцеву мету, а як інструмент підвищення ефективності підприємства. Цифрова епоха змінює традиційні підходи до ведення бізнесу, формує нові вимоги до технологічної інфраструктури та визначає необхідність безперервного вдосконалення інформаційних систем, які забезпечують функціонування підприємства. Ефективна цифрова трансформація спрямована на створення доданої цінності для споживача, підвищення гнучкості бізнес-процесів та зміцнення здатності підприємства адаптуватися до швидких технологічних змін.

До ключових цифрових інструментів, які підприємства інтегрують у свою діяльність, належать:

- системи управління маркетингом, продажами та сервісним обслуговуванням;
- системи електронного документообігу та управління персоналом;
- облікові системи, ERP-рішення та інші корпоративні цифрові платформи, що забезпечують комплексну підтримку бізнес-процесів.

Для того щоб кожен етап цифрової трансформації приносив реальні переваги як окремому підприємству, так і економіці загалом, важливо грамотно розставити стратегічні пріоритети та чітко окреслити завдання цифрових змін. Серед основних завдань можна виділити такі:

- реформування управлінських моделей із фокусом на нові цінності, принципи прозорості, гнучкості та інноваційності;
- створення ефективних механізмів управління знаннями, які сприятимуть розвитку інноваційної діяльності підприємства в умовах загострення конкуренції;
- формування довгострокових конкурентних переваг, що ґрунтуються на концепції ключових компетенцій підприємства;
- трансформація операційної діяльності, зокрема переорієнтація системи управління персоналом, що включає розвиток цифрових навичок та нових критеріїв оцінювання ефективності працівників.

Важливо наголосити на ролі кадрового потенціалу в умовах цифрових змін. Брак висококваліфікованих фахівців значно уповільнює цифровізацію підприємств. Події 2020 року показали, що для ефективного функціонування бізнесу недостатньо лише модернізувати ІТ-інфраструктуру та впроваджувати нові цифрові сервіси — необхідною умовою є забезпечення якісної підготовки персоналу та розвиток його цифрових компетенцій. Попит на ІТ-фахівців продовжує стрімко зростати, і якщо раніше їх потребували переважно спеціалізовані організації, то сьогодні практично кожна компанія потребує працівників, які володіють інформаційно-комунікаційними технологіями.

Професійні компетенції, необхідні для ефективної роботи в умовах автоматизації, дистанційної зайнятості та цифрового середовища, повинні постійно оновлюватися й доповнюватися. Ідеться не лише про технічні знання, а й про розвинуті soft skills, критичне мислення, уміння аналізувати дані, адаптивність та готовність до постійного навчання.

Інновації сучасної цифрової інфраструктури проявляються в застосуванні елементів, що відповідають вимогам конкурентоспроможності та базуються на нових підходах до організації бізнес-процесів. До основних складових цифрової інфраструктури належать:

1. Технологічна складова — цифрове перетворення технологічних процесів підприємства.
2. Інформаційна складова — інтеграція виробничих і управлінських процесів у єдиний інформаційний простір, що забезпечує можливість повного контролю за всіма етапами життєвого циклу продукції — від вибору сировини до її реалізації.
3. Комунікаційна складова — забезпечення мобільності, швидкості обміну інформацією та її візуалізації, що сприяє оперативності ухвалення рішень.
4. Технічна складова — забезпечення безпеки й надійності інформаційних систем, гнучкості доступу до даних та можливості масштабування.

Сучасний підприємницький сектор активно підпорядковується цифровим тенденціям, що суттєво впливають на всі компоненти економічної безпеки. З одного боку, цифровізація зміцнює репутацію підприємств, покращує їхні фінансові показники, підвищує рівень конкурентоспроможності та дозволяє посісти більш вигідні позиції на ринку. З іншого боку, цифрові ризики становлять реальну загрозу — порушення цілісності або конфіденційності інформаційних систем може призвести до значних втрат [9].

На думку В. Нехая, цифрові загрози можуть викликати низку негативних наслідків для підприємства: зниження ринкової вартості бізнесу, скорочення інвестиційних потоків, втрату вигідних контрактів, падіння обсягів продажу, погіршення ділової репутації, ускладнення процесів постачання та можливість банкрутства [10].

Таким чином, цифрова трансформація створює нові конкурентні переваги, серед яких дослідники [11] виокремлюють:

1. Технологічні конкурентні переваги — пов'язані з використанням сучасних інформаційних технологій і ресурсів, таких як Computing, Amazon, Microsoft, які забезпечують високий рівень цифровізації.
2. Функціональні переваги — відкривають доступ до професійних цифрових інструментів, які допомагають удосконалити ключові функції підприємства, зокрема: ведення обліку, планування, аналіз ефективності. Приклади: Eхast Farming, SAP, Bitrix.
3. Інфраструктурні переваги — передбачають доступ до цифрової інфраструктури, що є основою для роботи в онлайн-середовищі.
4. Корпоративні переваги — сприяють покращенню управлінських процесів на рівні компанії. Наприклад, ProZorro допомагає зробити закупівлі прозорими та ефективними.
5. Інформаційні переваги — надають компанії доступ до актуальної інформації про ринок, що дозволяє швидше реагувати на його зміни.
6. Ринкові переваги — полегшують вихід на нові ринки й налагоджують зручну взаємодію між учасниками ринку. Яскраві приклади: AliExpress, Amazon, eBay.
7. Галузеві переваги — забезпечують ефективніші взаємодії між учасниками певної галузі. Приклади: Smartcat, Cainiao.

Цифрові продукти й послуги, що належать до різних сфер чи галузей, здатні створити суттєві додаткові конкурентні переваги (див. табл. 3.1).

Цифрові продукти, що формують додаткові конкурентні переваги

Назва продукту	Сфера використання	Функції
<u>BlockChain</u>	вибудований за певними правилами безперервний послідовний ланцюжок блоків, що містять інформацію	<u>блокчейн</u> розглядається як спосіб зберігання і узгодження бази даних, копія якої є у кожного учасника
<u>Digital marketing</u>	інструменти просування за допомогою цифрових каналів: радіо, телебачення, зовнішня реклама	використовує комплексні методи <u>on-line</u> стратегії, розробки сайтів та мобільних додатків, креативу і <u>копірайтингу</u> , контекстної реклами, SMM, інших інтерактивних продуктів
CRM&BPM	готові процеси для управління всіма типами угод	CRM об'єднує можливості системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та системи управління бізнес-процесами (BPM);
<u>Grid-технології</u>	орієнтовані на підприємства, які спільно використовують глобальні ресурси, бази даних, програмне забезпечення	надають колективний розподілений режим доступу до ресурсів і до зв'язаних з ними послугами в рамках глобальних організацій
<u>Digital-страхування</u>	<u>digital</u> -стратегія в страхуванні	трансформація всього бізнесу в напрямі роботи з електронним полісом, Інтернет-продажі
<u>ePrescription</u>	електронний рецепт	<u>eTransfer</u> — конфіденційна передача електронного рецепту до аптеки
		<u>eCapture</u> — формування електронного рецепту лікарем
		<u>eDispensation</u> — передача даних з аптеки до медичного закладу
<u>TeleHealth</u>	цифрові технології для надання дистанційних медичних послуг	підтримка роботи лікарів

Джерело:[9]

Завдяки цифровим рішенням підприємство не просто утримується на ринку в умовах змін, коли інші компанії втрачають позиції або зовсім зникають, а навпаки — активно розвивається та залишає конкурентів позаду.

Сучасне програмне забезпечення дозволяє автоматизувати основні бізнес-процеси, зменшити рутинне навантаження на працівників і значно підвищити ефективність їхньої роботи. Використання хмарних технологій забезпечує зручну співпрацю над проектами, включно з віддаленим режимом, який стає все більш

актуальним. Інструменти для роботи з мобільним трафіком, який уже перевищив трафік зі стаціонарних пристроїв, відкривають нові можливості для охоплення аудиторії, що користується смартфонами та планшетами.

Сьогодні підприємства поступово інтегрують новітні технології у свої внутрішні екосистеми, щоб зміцнити конкурентні позиції на ринку. Це дозволяє:

- отримати практичний досвід використання інтелектуальних технологій;
- визначити ключові напрями й масштаб цифрових змін у діяльності;
- проаналізувати потенційні ризики втрати репутації внаслідок неефективного управління.

Змін також потребують підходи до менеджменту: слід впроваджувати інноваційні методи управління або вдосконалювати вже існуючі інструменти для ефективного підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Використання цифрової економіки сприяє зростанню купівельної спроможності споживачів. Завдяки електронним платформам посилюється цінова конкуренція: покупці можуть не лише обирати товари за найкращими цінами, а й переглядати відгуки реальних користувачів, порівнювати варіанти, що мотивує виробників покращувати якість, надавати додаткові послуги, знижки та зменшувати вартість продукції.

Цифрова трансформація підприємства — це не просто впровадження комп'ютерних технологій, а глибока структурна зміна, що охоплює всі сфери діяльності. У результаті такої трансформації створюється цифрове підприємство, яке здатне швидко адаптуватися до умов цифрової економіки, ефективно функціонувати в динамічному середовищі та зміцнювати свої конкурентні переваги. Це відкриває нові перспективи для подальших досліджень у напрямку вдосконалення цифрових бізнес-моделей, управлінських практик та технологічних рішень.

3.2. Стратегії підвищення конкурентоспроможності ПП «Левеня»

Для удосконалення стратегії підвищення конкурентоспроможності ПП «Левеня» необхідно визначити найоптимальніший тип конкурентної поведінки, який найбільше відповідає умовам діяльності підприємства, з урахуванням ключових факторів, передбачених обраною методикою. Далі доцільно встановити чітку зв'язок між кожним із стратегічних напрямів розвитку підприємства та відповідними стратегічними цілями. Це дозволить цілеспрямовано формувати подальші дії щодо зміцнення.

Таблиця 3.2.

Зв'язок стратегічних напрямків зі стратегічними цілями ПП «Левеня»

Стратегічний напрям	Стратегічні цілі
1. Забезпечення повного завантаження потужностей підприємства	• Збільшення прибутку не менше ніж на 10% в рік • Зростання результативності та продуктивності • Оптимізація виробничо-фінансового циклу
2. Розширення клієнтської бази та збільшення обсягів замовлень	• Покращення впізнаваності брендів та іміджу компанії • Вихід на нові ринки збуту • Покращення інформаційної комунікації з клієнтами • Лідерство на регіональному ринку • Забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів
3. Підвищення якості виробничих процесів через виявлення прихованого потенціалу оптимізації	• Вдосконалення організаційної структури • Оптимізація виробничо-фінансового циклу • Інвестування в нові конкурентоспроможні продукти/послуги
4. Удосконалення логістичних функцій (розподіл, оптимізація транспортних витрат)	• Збільшення прибутку не менше ніж на 10% в рік • Розробка методів планування маршрутів і оптимізації транспортних завдань • Оптимізація логістичних витрат
5. Контроль за своєчасним наданням послуг	• Оптимізація виробничо-фінансового циклу ПП «Левеня» • Зростання фінансової ефективності та рентабельності

Стратегічний напрям	Стратегічні цілі
6. Реструктуризація дебіторської заборгованості	• Зменшення тривалості операційного циклу • Зростання фінансової ефективності та рентабельності • Оптимізація виробничо-фінансового циклу
7. Доопрацювання та реалізація рекламної політики та систем просування	• Підвищення впізнаваності брендів та іміджу • Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік • Підвищення ефективності маркетингової діяльності
8. Підвищення інвестиційної привабливості та ринкової вартості підприємства	• Підвищення впізнаваності брендів та іміджу • Укладання нових інвестиційних контрактів • Розширення дистриб'юторської мережі • Зростання фінансової ефективності та рентабельності • Вихід на нові ринки збуту • Підвищення ефективності маркетингової діяльності
9. Розвиток дистриб'юторської мережі	• Підвищення впізнаваності брендів та іміджу • Збільшення прибутку не менше ніж на 10% в рік • Зростання фінансової ефективності та рентабельності

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, можна виокремити дев'ять ключових стратегічних напрямів та визначений комплекс стратегічних цілей розвитку ПП «Левеня». Для обґрунтованого вибору можливостей їх реалізації, на нашу думку, важливо не лише проаналізувати наявний конкурентний потенціал підприємства та його сильні сторони, а й виявити приховані резерви конкурентоспроможності. Такий підхід є особливо цінним, оскільки дозволяє суттєво покращити основні показники діяльності за умови раціональної організації управлінських процесів, не потребуючи додаткового фінансування чи значних зовнішніх ресурсів. Використання внутрішніх резервів розвитку може забезпечити гнучке реагування

на зміни ринкового середовища та сприяти довгостроковому зміцненню позицій підприємства на ринку [45].

З урахуванням проведеного аналізу було сформовано остаточний перелік стратегічних цілей ПП «Левеня», що представлений у таблиці 3.3. Він охоплює як напрями підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів, так і заходи, спрямовані на розширення ринкових можливостей, покращення організаційної структури, зміцнення взаємодії з клієнтами та підвищення інвестиційної привабливості. Сукупність цих стратегічних цілей створює підґрунтя для комплексного та збалансованого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Остаточний перелік стратегічних цілей ПП «Левеня» був цілеспрямовано розширений відповідно до принципів побудови системи збалансованих показників (Balanced Scorecard). Такий підхід дає змогу не лише структурувати стратегічні орієнтири підприємства за чотирма ключовими складовими системи збалансованих показників, а й сформувати комплекс оціночних індикаторів, які найбільш точно відображають економічні та соціальні результати реалізації конкурентної стратегії за кожним із визначених напрямів діяльності.

Слід підкреслити існування певної ієрархії стратегічних цілей і їх взаємної залежності. Зокрема, розвиток персоналу та інвестиції у навчання формують основу для оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. У свою чергу, удосконалення процесів сприяє покращенню обслуговування клієнтів, підвищенню їх задоволеності, розширенню клієнтської бази та освоєнню нових ринків збуту продукції. Це безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства, його інвестиційну привабливість і загальну капіталізацію.

Підсумковий список стратегічних цілей ПП «Левеня»

Фінанси
Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік
Заклучення нових інвестиційних контрактів
Інвестування в розробку і упровадження нової продукції
Зростання фінансової ефективності діяльності і загальної рентабельності
Оптимізація виробничо-фінансового циклу компанії
Клієнти
Задоволеність клієнтів якістю продукції і послуг
Лідер на регіональному ринку по постачанню продукції
Вихід на нові ринки збуту
Зростання <u>упізнаваності</u> брендів і іміджу підприємства
Розширення власної дистриб'юторської мережі
Внутрішні бізнес-процеси
Зростання ефективності маркетингової діяльності
Зменшення тривалості операційного циклу
Зростання продуктивності праці
Інформаційна комунікація з клієнтами
Збільшення оперативності виконання замовлень
Розробка методів планування маршрутів та оптимізації транспортних завдань підприємства
Упровадження систем моніторингу якості послуг
Оптимізація транспортно-логістичних витрат
Навчання і розвиток
Підвищення кваліфікації співробітників фінансового відділу
Підвищення кваліфікації співробітників відділу продажів, маркетингу та дистрибуції

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для визначення найбільш доцільної корпоративної стратегії розвитку ПП «Левеня» було використано матрицю І. Ансоффа — один із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє класифікувати продукти та ринки відповідно до рівня ризику та невизначеності перспектив збуту. Матриця Ансоффа допомагає визначити, чи варто підприємству поглиблювати діяльність на наявних ринках, розширювати асортимент, виходити на нові ринки чи диверсифікувати напрямки своєї роботи. Маркетингова привабливість кожної зі стратегій у межах

матриці оцінюється через прогнозовані обсяги збуту та рівень можливого ризику [32].

Вибір оптимальної стратегії зростання для ПП «Левеня» за допомогою матриці Ансоффа було здійснено шляхом порівняння двох аналітичних таблиць. У таблиці 3.3, сформованій на основі експертних суджень керівництва та прогнозів реалізації продукції, ми визначили рівень маркетингової привабливості стратегічних зон.

Згідно з отриманими результатами (табл. 3.3), найбільш перспективним напрямом розвитку для підприємства є стратегія посилення своїх позицій на існуючих ринках, тобто стратегія концентрованого зростання. Реалізація цієї стратегії може відбуватися як через збільшення частки підприємства на ринку, так і шляхом захисту вже зайнятих позицій. Важливим інструментом у цьому контексті є активізація операційного маркетингу, зокрема застосування адаптивної цінової політики, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства без значних додаткових витрат.

У перспективі така стратегія забезпечить стабільне зміцнення ринкових позицій ПП «Левеня», зростання його прибутковості та формування довгострокових конкурентних переваг.

У підсумку варто підкреслити, що впровадження обраної стратегії зростання, орієнтованої на збільшення обсягів реалізації продукції шляхом розширення вже наявного ринку збуту, сприятиме зміцненню стратегічної стабільності підприємства в умовах нестабільного та непередбачуваного середовища.

3.3. Обґрунтування програми організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

З метою зміцнення конкурентних позицій ПП «Левеня» на ринку та забезпечення стійкого розвитку в умовах зростаючої ринкової конкуренції,

пропонується реалізувати низку організаційно-економічних заходів, які дадуть змогу модернізувати управлінські підходи, покращити внутрішні процеси та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

До ключових заходів, що сприятимуть досягненню цієї мети, належать:

- Створення відділу стратегічного розвитку – відповідального за формування та реалізацію довгострокових планів компанії, аналіз ринкових тенденцій, розробку інноваційних рішень, контроль за виконанням стратегічних ініціатив та адаптацію до зовнішніх змін.
- Відкриття контрольно-аналітичної служби – як окремої функціональної одиниці, яка здійснюватиме моніторинг ключових бізнес-показників, проводитиме внутрішній аудит, фінансовий аналіз, виявлятиме слабкі місця в управлінні та надаватиме рекомендації щодо покращення ефективності.
- Запровадження системи управління якістю (СУЯ) відповідно до стандарту ISO 9001:2015 у процесах обслуговування клієнтів – що забезпечить чітке регламентування процедур, підвищить довіру споживачів, покращить рівень сервісу та посприє формуванню позитивного іміджу бренду.
- Модернізація системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу – шляхом впровадження внутрішніх програм розвитку, тренінгів, стажувань і участі у галузевих конференціях. Це дозволить підвищити професійний рівень працівників, їх мотивацію та залученість у досягнення стратегічних цілей.

Особливої уваги заслуговує ініціатива щодо створення відділу стратегічного розвитку, оскільки саме цей структурний підрозділ відіграє центральну роль у формуванні бачення майбутнього компанії, визначенні пріоритетних напрямів діяльності та адаптації до змін на ринку. Такий відділ не лише координуватиме реалізацію стратегічних програм, але й буде рушієм інновацій, аналітики та ефективного планування.

Для більш успішної реалізації стратегії розвитку важливо також приділити увагу питанням управління і контролінгу. За результатами оцінки чинної системи управління на ПП «Левеня» виявлено потребу в її вдосконаленні через запровадження елементів стратегічного контролінгу. Це дозволить вирішити такі завдання:

- забезпечити чітке донесення стратегічних цілей до кожного структурного підрозділу;
- активніше залучити менеджерів середньої та нижчої ланки до стратегічного планування і реалізації рішень;
- проаналізувати взаємозв'язки між стратегічними цілями підприємства і показниками їх досягнення як на довгостроковому, так і на оперативному рівні;
- вдосконалити систему моніторингу зовнішнього середовища для оперативного реагування на нові можливості та потенційні загрози.

Додатково варто впровадити цифрові інструменти аналізу, прогнозування та звітності, що дозволить зробити процес прийняття управлінських рішень ще більш обґрунтованим та ефективним. Також доцільним є перехід до гнучких управлінських моделей, які забезпечать швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища, підвищать конкурентоспроможність і забезпечать динамічний розвиток підприємства. (Додаток Б)

З метою підвищення конкурентоспроможності до стратегії розвитку ПП «Левеня» пропонується впровадити елементи контролінгу, зокрема:

1. Реорганізація організаційної структури ПП «Левеня».

З огляду на вже сформовані особливості підприємства — зокрема, наявну корпоративну культуру, а також добре розвинену систему оперативного обліку та контролю — найбільш доцільним варіантом впровадження контролінгу є коопераційна модель його інституціоналізації.

Оновлена, адаптована до цих умов організаційна структура ПП «Левеня» подана на рис. 3.2.

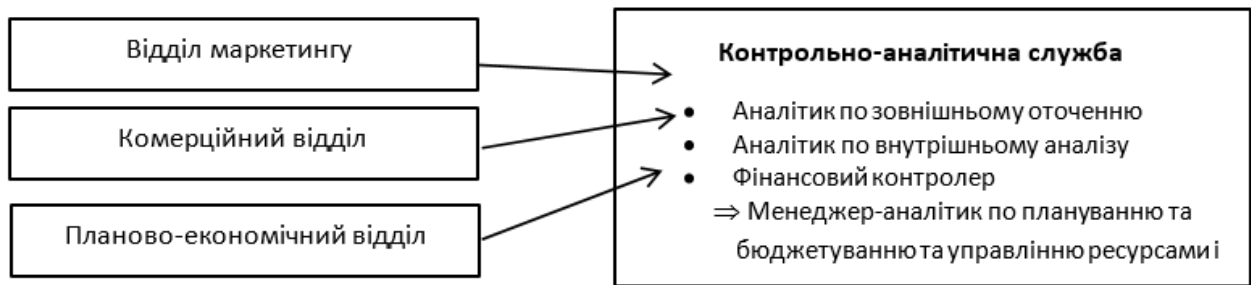


Рис.3.2. Запропонована організаційна структура контролінгу ПП «Левеня»

**Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Впровадження системи контролінгу на підприємстві не лише забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, а й сприяє формуванню позитивного іміджу виробника на ринку. Такий підхід створює підґрунтя для стабільного зростання та розвитку. У цьому контексті реалізація стратегії розвитку ПП «Левеня» через впровадження служби контролінгу сприятиме не лише зростанню продуктивності праці, а й загальному розвитку самого підприємства та позитивно впливатиме на промисловість країни в цілому.

Однією з ключових стратегічних цілей ПП «Левеня» є створення високоякісного, конкурентоспроможного сервісу, який відповідатиме вимогам як внутрішнього, так і міжнародного ринків. У сучасних умовах, коли споживач має широкий вибір серед товарів і послуг, якість обслуговування та продукції стає визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства. Для успішного виходу на міжнародні ринки ПП «Левеня» має забезпечити відповідність своїх послуг міжнародним стандартам якості, зокрема стандарту ISO 9001.

Запропоновані заходи для підвищення конкурентоспроможності:

1. Впровадження системи управління якістю за стандартом ISO 9001:2015

Це рішення забезпечить:

- перевагу над конкурентами за рахунок покращення якості обслуговування клієнтів і професіоналізму персоналу;

- спрощення процесу отримання ліцензій, сертифікатів і дозволів;
- зміцнення репутації компанії серед українських і міжнародних партнерів та інвесторів;
- зниження непродуктивних витрат і втрат, покращення ефективності обслуговування;
- підвищення рівня організації управлінських процесів;
- зміцнення дисципліни та відповідальності працівників;
- оптимізацію бізнес-процесів із фокусом на потреби клієнтів через залучення всього колективу до реалізації стратегічних завдань.

2. Створення Корпоративного університету ПП «Левеня»

Для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами на довгострокову перспективу, пропонується створити корпоративний університет — комплексну систему навчання та розвитку персоналу, яка стане основою реалізації кадрової стратегії.

Корпоративний університет ПП «Левеня» — це структурована освітня платформа, що охоплює навчання фахівців усіх рівнів, від молодших спеціалістів до керівного складу. Його діяльність сприятиме формуванню корпоративної ідентичності, посиленню внутрішньої культури та розвитку інноваційного потенціалу.

Основні завдання корпоративного університету:

- управління знаннями (відбір, адаптація та впровадження актуальних навчальних програм відповідно до потреб підприємства);
- підготовка внутрішніх викладачів і наставників;
- формування кадрового резерву;
- підтримка єдиної системи корпоративних цінностей;
- створення простору для генерації нових ідей;
- розвиток ініціативності та професійного зростання працівників;
- моніторинг і оцінка результатів навчання для підвищення його ефективності.

Корпоративний університет не лише підвищить рівень кваліфікації персоналу, а й стане ключовим елементом у побудові стійкої організаційної моделі, орієнтованої на постійне вдосконалення, інновації та стратегічне зростання.

Попри те, що корпоративний університет може частково надавати освітні послуги на комерційній основі, важливо, щоб керівництво підприємства усвідомлювало: його основна мета — не прибуток, а стратегічне інвестування в розвиток людського капіталу компанії. Цей підрозділ не повинен розглядатися як прибутковий чи навіть самоокупний. Усі витрати, пов'язані з його функціонуванням, слід розцінювати як довгострокові інвестиції в підвищення професійного рівня, мотивації та ефективності персоналу.

Основні напрями корпоративної освіти, їхній зміст та вплив на рівень конкурентоспроможності ПП «Левеня» наведено в таблиці 3.5. Вони охоплюють як розвиток професійних навичок, так і формування управлінських, комунікаційних та інноваційних компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Попри те, що корпоративний університет може частково надавати освітні послуги на комерційній основі, важливо, щоб керівництво підприємства усвідомлювало: його основна мета — не прибуток, а стратегічне інвестування в розвиток людського капіталу компанії. Цей підрозділ не повинен розглядатися як прибутковий чи навіть самоокупний. Усі витрати, пов'язані з його функціонуванням, слід розцінювати як довгострокові інвестиції в підвищення професійного рівня, мотивації та ефективності персоналу.

Основні напрями корпоративної освіти, їхній зміст та вплив на рівень конкурентоспроможності ПП «Левеня» наведено в таблиці 3.6. Вони охоплюють як розвиток професійних навичок, так і формування управлінських, комунікаційних та інноваційних компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Функції корпоративного університету ПП «Левеня»

№ з/п	Функція	Зміст функції
1	Навчальна	- визначення тематики навчання і підбір навчальних програм - навчання персоналу певних знань і навичок - підбір викладачів
2	Консалтингова	- проведення семінарів з актуальних питань роботи компанії для окремих підрозділів - підготовка працівників до роботи у командах, формування іконсультативний супровід роботи команд - проведення практичних досліджень з питань менеджменту - надання кваліфікованих консультацій керівникам компанії
3	Адаптаційна	- сприяння ефективній адаптації та соціалізації нових працівників - проведення ознайомчих тренінгів для нових працівників - управління інститутом наставництва
4	Контролююча	- контроль якісних показників впливу навчання на організаційну ефективність - контроль якості проведення навчальних занять - контроль якості засвоєння знань

Результативність роботи корпоративного університету визначається насамперед якісними критеріями, а не лише кількісними показниками. До таких критеріїв належать:

- підвищення задоволеності працівників своєю роботою;
- зростання ефективності трудових процесів і загальної продуктивності;
- зміцнення командного духу та формування позитивної внутрішньої атмосфери;
- покращення якості клієнтського обслуговування;
- зростання відповідності персоналу необхідним компетенціям і професійним стандартам;

- активне сприйняття та підтримка працівниками корпоративних цінностей і принципів;
- підвищення рівня залученості та лояльності співробітників до підприємства як роботодавця;
- зменшення рівня плинності кадрів та збільшення тривалості перебування працівників у компанії.

Також важливо, щоб програми корпоративного університету постійно оновлювались відповідно до змін у бізнес-середовищі, технологіях і потребах підприємства. Це дозволить не лише зберігати актуальність навчального контенту, а й забезпечить динамічний розвиток працівників у відповідності до стратегічних викликів ринку.

Таким чином, корпоративний університет ПП «Левеня» є не просто освітньою платформою, а ключовим елементом у формуванні конкурентоспроможної, адаптивної та професійно підготовленої команди, яка здатна ефективно реалізовувати поточні завдання та розвивати компанію в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3.

Корпоративний університет ПП «Левеня» — це структурована освітня платформа, що охоплює навчання фахівців усіх рівнів, від молодших спеціалістів до керівного складу. Його діяльність сприятиме формуванню корпоративної ідентичності, посиленню внутрішньої культури та розвитку інноваційного потенціалу.

Основні завдання корпоративного університету:

- управління знаннями (відбір, адаптація та впровадження актуальних навчальних програм відповідно до потреб підприємства);
- підготовка внутрішніх викладачів і наставників;
- формування кадрового резерву;
- підтримка єдиної системи корпоративних цінностей;

- створення простору для генерації нових ідей;
- розвиток ініціативності та професійного зростання працівників;
- моніторинг і оцінка результатів навчання для підвищення його ефективності.

Також важливо, щоб програми корпоративного університету постійно оновлювались відповідно до змін у бізнес-середовищі, технологіях і потребах підприємства. Це дозволить не лише зберігати актуальність навчального контенту, а й забезпечить динамічний розвиток працівників у відповідності до стратегічних викликів ринку.

Таким чином, корпоративний університет ПП «Левеня» є не просто освітньою платформою, а ключовим елементом у формуванні конкурентоспроможної, адаптивної та професійно підготовленої команди, яка здатна ефективно реалізовувати поточні завдання та розвивати компанію в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Оцінювання конкурентоспроможності підприємств у більшості випадків відбувається на основі загального уявлення про стан організації, часто інтуїтивно або без глибокого аналізу. Проте для отримання більш точного й об'єктивного уявлення про позицію підприємства на насиченому конкурентному ринку необхідно застосовувати формалізовані підходи. Це передбачає використання конкретних показників, дослідження впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, а також глибокий аналіз отриманих результатів.

Існує велика кількість показників для оцінювання конкурентоспроможності підприємства, і їхній вибір залежить від обраної методики. Кожен метод має свою специфіку, а набір індикаторів може варіюватися залежно від мети аналізу та характеру діяльності компанії.

Необхідність оцінювання конкурентоспроможності підприємства обумовлена такими практичними завданнями:

- розробка дієвих заходів для підвищення конкурентоспроможності;
- вибір надійних партнерів для співпраці;
- планування виходу на нові ринки збуту;
- обґрунтування доцільності інвестування.

Серед існуючих методів оцінки конкурентоспроможності, представлених у табл. 1.4, неможливо однозначно визначити найбільш ефективний. Вибір конкретного методу завжди залежить від можливостей, стратегічних цілей та специфіки діяльності підприємства.

На практиці підприємства найчастіше застосовують методологію безперервного удосконалення, яка охоплює модернізацію продукції, технологій, організаційних процесів. Одним із ключових інструментів у цьому контексті виступає функціонально-вартісний аналіз, який дозволяє оптимізувати витрати без втрати якості.

Підсумовуючи проведені дослідження, можна зазначити, що підприємство вважається конкурентоспроможним у разі, якщо воно повною мірою відповідає потребам та очікуванням споживачів. При цьому конкурентоспроможність може бути оцінена у двох аспектах:

3. Внутрішній аспект – передбачає оцінку з точки зору самого підприємства (внутрішніх ресурсів, процесів і результатів), але не враховує думку споживача.

4. Зовнішній аспект – базується на оцінці підприємства з боку клієнтів і ринку, що дозволяє більш точно визначити реальну привабливість компанії.

Загалом, конкурентні переваги кожної компанії формуються індивідуально, відповідно до її напрямків діяльності, структури, ресурсного забезпечення та стратегічного бачення. На рівень конкурентоспроможності впливає низка чинників, зокрема:

- зовнішні фактори – економічні умови, соціальне середовище, законодавча база, які створюють передумови для збуту продукції;
- фактори прямої дії – учасники ринку, які безпосередньо взаємодіють з підприємством: споживачі, постачальники та конкуренти.

Врахування всіх зазначених елементів є критично важливим для формування дієвої конкурентної стратегії та забезпечення стабільного розвитку підприємства на ринку.

Приватне підприємство «Левеня» було засноване одноосібним власником з метою отримання прибутку від легальної господарської діяльності відповідно до чинного законодавства України. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства засвідчив, що зовнішні чинники справляють суттєвий вплив на його функціонування, при цьому переважає негативний характер цього впливу.

На основі проведеного STEP-аналізу встановлено, що ключовими загрозами для ПП «Левеня» є:

- військова агресія росії, яка призвела до порушення логістичних ланцюгів та ускладнила постачання сировини й збут продукції;
- зниження платоспроможності населення, зумовлене війною та економічною нестабільністю;
- зростання цін на імпортовану сировину, спричинене коливаннями валютного курсу;
- підвищення рівня інфляції, що знижує прибутковість і загальну ефективність діяльності підприємства.

У контексті ринкової конкуренції, ПП «Левеня» стикається з серйозними суперниками, серед яких ТОВ «Тигрес» займає лідерські позиції з індексами внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності на рівні 76,8% і 94,8% відповідно. На другому місці — ПП «Копиця», яке також демонструє доволі високі показники (60,5% і 73,2%). Успіх цих компаній зумовлений передусім високими оцінками за цінову політику, якість продукції, брендову впізнаваність та рівень сервісу, що дозволяє їм приваблювати ширшу аудиторію споживачів.

Одним з ефективних методів візуалізації результатів аналізу є багатокутник конкурентоспроможності, який дозволяє наочно порівняти рівень розвитку ключових конкурентних факторів між підприємствами. За результатами оцінки, ПП «Левеня» демонструє найкращі показники за якістю та ціною послуг, однак поступається ТОВ «Тигрес» у таких стратегічно важливих аспектах, як розгалуженість каналів збуту та рівень кваліфікації персоналу. У свою чергу, ПП «Копиця» отримало найнижчі оцінки саме за якістю та вартістю послуг, що знижує його конкурентний потенціал.

ПП «Левеня» має потенціал для зростання, спираючись на свої сильні сторони, однак потребує вдосконалення в сферах логістики, кадрової політики та розширення збутової інфраструктури. Підвищення ефективності в цих напрямках дозволить підприємству посилити свої позиції на ринку та успішно конкурувати з більш сильними гравцями.

Корпоративний університет ПП «Левеня» — це структурована освітня платформа, що охоплює навчання фахівців усіх рівнів, від молодших спеціалістів до керівного складу. Його діяльність сприятиме формуванню корпоративної ідентичності, посиленню внутрішньої культури та розвитку інноваційного потенціалу.

Основні завдання корпоративного університету:

- управління знаннями (відбір, адаптація та впровадження актуальних навчальних програм відповідно до потреб підприємства);
- підготовка внутрішніх викладачів і наставників;
- формування кадрового резерву;
- підтримка єдиної системи корпоративних цінностей;
- створення простору для генерації нових ідей;
- розвиток ініціативності та професійного зростання працівників;
- моніторинг і оцінка результатів навчання для підвищення його ефективності.

Також важливо, щоб програми корпоративного університету постійно оновлювались відповідно до змін у бізнес-середовищі, технологіях і потребах підприємства. Це дозволить не лише зберігати актуальність навчального контенту, а й забезпечить динамічний розвиток працівників у відповідності до стратегічних викликів ринку.

Таким чином, корпоративний університет ПП «Левеня» є не просто освітньою платформою, а ключовим елементом у формуванні конкурентоспроможної, адаптивної та професійно підготовленої команди, яка здатна ефективно реалізовувати поточні завдання та розвивати компанію в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. — К. : КНЕУ, 2008. — 520 с
2. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. — New York : Free Press, 1990. — 426 p.
3. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / І.П. Арнаут // Інноваційна економіка. — 2012. — № 3. — С. 111-114.
4. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. на здоб. наук. ступ. к.е.н. / Г.С. Бондаренко, — Харків: ХДЕУ, 2001. — 20 с.
5. Воронкова А.Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств : автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 / Воронкова А.Е.; НАН України, Інститут економіки промисловості. — Донецьк, 2001. — 32 с.
6. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації [Текст]: Підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. — К.: «Кондор», 2009. — 470 с.
7. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навч. / З.Є. Шершньова [та ін.]; заг. ред. З.Є. Шершньова; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. — К.: КНЕУ, 2007. — 676 с.
8. Етимологічний словник української мови (у 7 томах)/ Під ред. О.С. Мельничука, В.Т. Коломійця, О.Б. Ткаченко. — Т. 2. — К.: «Наукова думка», 1985. — 570 с.
9. Піхур І. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність поняття

та шляхи підвищення / І. В. Піхур // Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки. – 2007. – № 3. – Т. 2. – С. 158–162.

10. Смирнов Є. М. Теоретичні та методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Є. М. Смирнов // Вісн. Хмельницького нац. ун-ту – 2009. - №4. – Т.2. – С.130–135. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vchnu/Ekon/2009_4_2/pdf/130-135.pdf

11. Савченко С. М. Фактори конкурентоспроможності підприємства / С. М. Савченко // Наук. вісник Національної академії державної податкової служби України. – 2023. – № 3. – С. 25–34

12. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В. Адамик, Г. Вербицька // Вісник ТНЕУ. – 2018. – № 1. – С. 69–78.

13. Довгань Л. Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11. – С. 115–122.

14. Нижник І. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення : монографія / І. В. Нижник ; за наук. ред. д-ра екон. наук М.П. Войнаренка. – Хмельницький : ХНУ, 2012. – 219 с.

15. Булах І.В., Надтока Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: Монографія. – Донецьк.: ДРУК-ІНФО, 2020. – 244 с.

16. Жукевич С. М. Конкурентний аналіз в контексті стратегічного управління підприємством / С. М. Жукевич // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. - 2022. - Вип. 9(2). - С. 175-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9%282%29_27

17. Чупріна М.О., Андрійчук Б.А. Проблеми стратегічного управління

на малих підприємствах в умовах нестабільного середовища //Сучасні підходи до управління підприємством. [Електронний ресурс]. Збірник наукових праць, 2017. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/issue/archive>

18. Корягіна С.В., Корягін М.В. Маркетинговий аудит/. - К.: Центр учбової літератури, 2014. — 320 с

19. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства URL :

<http://yandex.ua/clck/jsredir?from=yandex.ua%3Byandsearch%3Bweb%3B%3B>

20. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Х. : ІНЖЕК, 2023. 323 с.

21. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. Львів : «Новий світ-2000», 2023. 272 с.

22. Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів. Ексмо, 2007. 960 с.

23. Сокол П. М., Радченко О. Р. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах господарювання. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент», 2016. Випуск 4 (68). С. 123- 127.

24. Стахів О.А., Адамчук Т.Л. Фактори конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Економіка і суспільство. Випуск 12 / 2017. С. 360-365. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/60.pdf 105

25. Стоволос Н.Б. Модель формування загальнодержавної системи виробництва органічної продукції. Вісник ЖДТУ. Серія : Економічні науки. № 4 (70). 2014. С. 98-102.

26. Ульянов К. В. Основні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності діяльності підприємств URL :

<http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1456/1/.pdf> 101

27. Сіренко К. Управління конкурентоспроможністю підприємства URL : <http://conference.spkneu.org/2012/12/sirenko-k/>

28. Житна І. П., Єфременко О. В. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. URL : http://www.chteiknteu.cv.ua/herald_ru/content/download/archive/2010/v4/NV2010-V4_34.pdf

29. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. Посібник. К, 2006. 527 с.

30. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. Посібник. К. : Зовнішня торгівля, 2008. 304 с.

31. Должанський І. З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. С. 75.

32. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. Посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та 88ис. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.

33. Корпоративне управління в Україні : 88ис.88ст88о-методологічні аспекти : монографія / О. М. Сохацька, Н. П. Тарнавська, А. М. Тибінь та 88ис. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 360 с.

34. Лупак Р. Л. , Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. Посіб. Львів, 2016. 484 с.

35. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.метод. посіб. Для 88ис.88ст. Вивч. Дисц. К.: КНЕУ, 2006. 272 с.

36. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. Посібник. Х., 2008. – 280 с.
37. Сапрун Г. Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. «Молодий вчений», № 3 (43) березень, 2017 р.: веб-сайт.URL:<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf>
38. Сіваченко І. Ю., Козак Ю. Г., Єхануров Ю. І. та 88ис. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. Посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 73с.
39. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
40. Чернега О. Б. Управління підприємством в умовах конкуренції / ... д-ра екон. Наук. Донецьк, 2021. С. 41-42.
41. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник. К. : КНЕУ, 2024. С.129-.
42. Офіційний сайт ПП Левеня <https://levenya.org/ua/>

Визначення поняття «стратегія конкуренції підприємства» вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Сутність поняття «стратегія конкуренції підприємства»
Т. Адаєва	«...визначається як здатність фірми виготовляти конкурентоспроможні товари» [1]
Г. Азоев	«...план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку» [2]
І. Ансофф	«...стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [4]
Р. Єршова	«...це здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію шляхом ефективного використання потенціалу підприємства» [19]
Ю. Іванов	«...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі»[34]
О. Нефедова	«...стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку» [58]
М. Портер	«...спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [65]
М. Сасенко	«...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [69]
А. Томпсон, А. Стрікланд	«...розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» [78]
Е. А.Толстиков	«...стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності»[77]
З. Є. Шершньова	«...це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага» [86]

Оцінка системи управління і контролінгу на ПП «Левеня»

Елемент управління	Позитивні аспекти	Негативні аспекти
1	2	3
Система стратегічного управління	Злагоджена політика розвитку полягає в досягненні синергії шляхом уніфікації та стандартизації основних бізнес-процесів, формування єдиної стратегії просування продукції на ринку та впровадження спільних стандартів якості.	На рівні структурних підрозділів стратегія є зрозумілою, однак на загальному рівні підприємства відсутнє чітке бачення єдиної стратегії розвитку. Більшість працівників не обізнані з основними стратегічними цілями та напрямками діяльності підприємства.
Система обліку і контролю	Підприємство активно впроваджує оперативний управлінський облік і використовує систему оцінки діяльності підрозділів, яка включає як фінансові, так і нефінансові показники.	Існуючі показники, що використовуються для оцінки продуктивності праці, не мають між собою логічно обґрунтованих причинно-наслідкових зв'язків. Через це стає неможливим визначення, як саме кожен окремий показник впливає на загальний результат діяльності. Крім того, подвійне підпорядкування працівників ключових підрозділів — одночасно керівникам своїх структур і центральним управлінським службам — призводить до розбіжностей у поставлених завданнях та цільових орієнтирах, що ускладнює ефективне управління.
Оцінка зовнішнього середовища	Аналіз зовнішнього середовища, зокрема вивчення ринку та моніторинг діяльності конкурентів, регулярно проводиться маркетинговим відділом.	Аналіз зовнішнього середовища здебільшого здійснюється вибірково та зосереджений в межах однієї служби, що істотно обмежує здатність своєчасно виявляти слабкі попереджувальні сигнали. Окрім того, така централізація підвищує ризик отримання неточних або викривлених даних.

Навчання та зростання	У компанії впроваджена навчальна програма для управлінського персоналу під назвою «Корпоративний університет».	Підготовка працівників середнього та нижчого рівня практично не охоплюється, що призводить до значної кадрової плинності. Недостатньо налагоджений обмін інформацією між рядовими працівниками, керівниками підрозділів і ключовими службами підприємства стає причиною того, що більшість співробітників не розуміє основних засад і мотивів реалізованої стратегії компанії.
Мотивація співробітників	У склад компенсаційного пакета топменеджменту входить бонусна складова, розмір якої визначається відповідно до рівня досягнення встановлених цілей компанії.	Співробітники середнього та нижчого рівня отримують фіксовану заробітну плату, при цьому здебільшого не обізнані з основними цілями та завданнями свого підрозділу й не усвідомлюють його значення в загальній діяльності підприємства.

