

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: Управління та адміністрування процесом підвищення
конкурентоспроможності послуг на підприємстві**

Виконав: **Холявка Ярослав Віталійович**
студент спеціальності
073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний
менеджмент»

Керівник: **Лишенко Маргарита Олександрівна**
д.е.н., професор кафедри маркетингу та логістики

Рецензент: **Писаренко Володимир Вікторович**
д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу
Полтавського державного аграрного університету

Суми – 2024

Факультет

Кафедра

Освітній ступінь

Спеціальність

Економіки і менеджменту

Публічного управління та
адміністрування

Магістр

073 «Менеджмент» ОП

«Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

« _ » « _ » _____ 20 23 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Холявці Ярославу Віталійовичу

1. Тема роботи: Управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг на підприємстві

2. База практичного дослідження: ТОВ «Сервісресурс», м. Суми

Керівник роботи: Лищенко Маргарита Олександрівна, д. е. н., професор

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

затверджена наказом по університету ____ № ____ від

_____.202__р._____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

з питань управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних науково-практичних конференцій з питань управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- визначити значення та сутність управління та адміністрування конкурентоспроможністю послуг підприємства; - провести аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства; - проаналізувати ресурсний потенціал підприємства; - провести оцінку конкурентоспроможності підприємства сфери послуг; - вдосконалити системи управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сервісресурс»; - вдосконалити управління конкурентоспроможністю зарахунок маркетингової діяльності; - обґрунтувати перспективні напрямки щодо процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі визначення критеріїв оцінки ефективності маркетингової діяльності.

6. Дата видачі завдання: « ____ » _____ 20 ____ 23_ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	Травень 2023	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	Червень-липень 2023	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	Жовтень 2023	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	Січень-лютий 2024	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	Травень 2024	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	Червень 2024	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	Липень 2024	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	Липень 2024	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	Липень 2024	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	Серпень 2024	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	Серпень 2024	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Серпень 2024	

Студент _____

Ярослав ХОЛЯВКА

Керівник роботи _____

Маргарита
ЛИШЕНКО

Надія БАРАНИК

Перевірку на автентичність проведено
Дипломна робота допущена до захисту

Маргарита
ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Холявка Я.В. Управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг на підприємстві.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота розглядає теоретичні основи управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг на підприємстві. Визначено актуальність питань організації та вдосконалення процесу підвищення конкурентоспроможності послуг в сучасному бізнесі важлива і неоспорима. В роботі проведено аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства. Досліджено ресурсний потенціал підприємства, де розглянуто його складові.

Автором проведена оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери послуг, де представлені етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та методи визначення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг.

В третьому розділі розкрито питання шляхів покращення управління та адміністрування конкурентоспроможністю послуг ТОВ «Сервісресурс». Запропоновано вдосконалити систему управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сервісресурс» та управління конкурентоспроможністю за рахунок маркетингової діяльності Також обґрунтовано перспективні напрямки щодо процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі визначення критеріїв оцінки ефективності маркетингової діяльності.

Ключові слова: управління, адміністрування, конкурентоспроможність, сфера послуг, конкурентні переваги, ефективність управління. стратегічне управління конкурентоспроможністю.

SUMMARY

Kholyavka Y.V. Management and administration of the process of increasing the competitiveness of services at the enterprise.

Qualification work on specialty 073 "Management" OP "Administrative Management", SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The qualification work examines the theoretical foundations of management and administration of the process of increasing the competitiveness of services at the enterprise. The relevance of issues of organization and improvement of the process of increasing the competitiveness of services in modern business is determined to be important and indisputable. Competitiveness of services is the ability of services to compete in the market and to satisfy the needs of consumers in such a way that allows the enterprise to maintain or increase its market share in the market. This concept is important for business development, as competition in the service market can be quite fierce. Managing the competitiveness of services is important for enterprises and organizations in view of the modern competitive reality of the market.

Regular assessment of the competitiveness of a service enterprise is an important tool for its successful functioning. Such an assessment allows you to determine the strengths and weaknesses of the enterprise, reveal hidden potential opportunities and improve the strategy of its activity. Below are the main stages and methods of assessing the competitiveness of a service sector enterprise. The paper analyzes the organizational and economic activity of the enterprise. The resource potential of the enterprise was studied, and its components were considered. The author carried out an assessment of the competitiveness of a service sector enterprise, where the stages of assessing the competitiveness of an enterprise and methods of determining the competitiveness of a service sector enterprise are presented. The most common method of determining the competitiveness of enterprises is based on the theory of effective competition. According to this theory, the most competitive enterprises are those in which the activities of all departments and services are optimally organized as a system. A number of factors affect the efficiency of each service.

The implementation of the competitiveness management system ensures stable functioning of the enterprise, despite all the changes in the external environment - economic, political and social. Enterprise competitiveness management is a kind of multi-functional system consisting of a number of interrelated blocks, including the level management block and the competitiveness assurance system. Synergistic effects in the competitiveness management system arise as a result of: fundamental restructuring of the organizational and economic structure of management; creation of profit centers (production sites) and assuming responsibility for the results of activity; introduction of entrepreneurial intra-corporate management; reorganization of the system and internal structure of the company's management based on the principles of an integrated approach, etc.

In the third chapter, the question of ways to improve the management and administration of the competitiveness of the services of Serviceresurs LLC is revealed. It is proposed to improve the system of management and administration of the process of increasing the competitiveness of "Servisresurs" LLC and the management of competitiveness at the expense of marketing activity. Also, prospective directions regarding the process of increasing the competitiveness of the enterprise based on the definition of criteria for evaluating the effectiveness of marketing activity are substantiated. The marketing planning process of finding opportunities and strengths to maintain competitive advantages based on the results of a SWOT analysis. The targeting stage creates challenges for maintaining and developing competitive advantage and influences the choice of marketing strategies to overcome these challenges. The process of developing marketing strategy implementation tactics ensures the definition of a list of measures for each instrumental marketing position. But the content of these measures largely depends on the chosen goals, the potential of the company and the socio-economic level of the selected market segment.

Key words: management, administration, competitiveness, service sector, competitive advantages, management efficiency. strategic management of competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи управління та адміністрування конкурентоспроможністю послуг підприємства	10
РОЗДІЛ 2 Аналіз стану управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг ТОВ «Сервісресурс»	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сервісресурс»	22
2.2 Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Сервісресурс»	29
2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери послуг	36
РОЗДІЛ 3 Шляхи покращення управління та адміністрування конкурентоспроможністю послуг ТОВ «Сервісресурс»	48
3.1 Вдосконалення системи управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сервісресурс»	48
3.2 Вдосконалення управління конкурентоспроможністю за рахунок маркетингової діяльності ТОВ «Сервісресурс»	57
3.3 Аналіз перспективних напрямків щодо процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі визначення критеріїв оцінки ефективності маркетингової діяльності	64
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	75
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Сучасні ринки характеризуються високою динамічністю, конкуренція стає все більш жорсткою. Підприємства мають швидко адаптуватися до змін та виявляти інноваційні підходи для збереження та покращення своїх позицій. Сучасні споживачі мають високі очікування щодо якості, інноваційності та вартості послуг. Для задоволення цих очікувань підприємства повинні постійно підвищувати рівень своїх послуг. Інновації та технологічний прогрес відкривають нові можливості для підвищення конкурентоспроможності. Впровадження нових технологій може значно покращити ефективність та якість послуг. Зі збільшенням глобалізації підприємства стикаються з міжнародною конкуренцією. Це вимагає від них вміння адаптувати свої стратегії та підходи до різних ринків та культурних контекстів. Економічні кризи та нестабільність вимагають від підприємств вміння швидко реагувати на зміни, оптимізувати витрати та покращувати ефективність управління. Підприємства повинні постійно стежити за змінами в законодавстві та регуляторних вимогах, що можуть впливати на їх діяльність та конкурентоспроможність.

Управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг є ключовими аспектами, що дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними та успішними на ринку. Це вимагає системного підходу до планування, впровадження та контролю заходів, спрямованих на поліпшення якості та ефективності послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні засади управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг знайшли своє відображення у працях багатьох відомих зарубіжних вчених-економістів. Однак, проблемні питання управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг саме підприємства сфери послугпотребує подальшого дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою при написанні кваліфікаційної роботи є дослідження управління та адміністрування процесом підвищення

конкурентоспроможності послуг на підприємстві, а також визначення напрямків його вдосконалення. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені такі завдання:

- визначити значення та сутність управління та адміністрування конкурентоспроможністю послуг підприємства;
- провести аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;
- проаналізувати ресурсний потенціал підприємства;
- провести оцінку конкурентоспроможності підприємства сфери послуг;
- вдосконалити системи управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сервісресурс»;
- вдосконалити управління конкурентоспроможністю за рахунок маркетингової діяльності;
- обґрунтувати перспективні напрямки щодо процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі визначення критеріїв оцінки ефективності маркетингової діяльності.

Об'єктом дослідження є процес управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг ТОВ «Сервісресурс».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних аспектів управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг.

Елементами наукової новизни є впровадження напрямків удосконалення управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження: абстрактно - логічний; методи економічного аналізу; методи спостереження, порівняння, аналізу і узагальнення емпіричних даних; SWOT-аналізу; методи маркетингового аналізу та ін.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть становити практичну цінність для

управління та адміністрування процесом підвищення конкурентоспроможності послуг у ТОВ «Сервісресурс».

Апробація результатів роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи знайшли відображення у тезах наукових конференцій: 1) II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 16 листопада 2023 р.). 2) VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року).

Публікації. Основні положення роботи та результати досліджень були опубліковані у 2 наукових працях загальним обсягом 0,2 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 72 сторінки. Список використаних джерел включає 34 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність послуг - це здатність послуг конкурувати на ринку і забезпечувати задоволення потреб споживачів у такий спосіб, який дозволяє підприємству зберегти або збільшити свій ринок на ринку. Це поняття важливе для розвитку бізнесу, оскільки конкуренція на ринку послуг може бути досить жорсткою. Управління конкурентоспроможністю послуг має важливе значення для підприємств та організацій з огляду на сучасну конкурентну реальність ринку. Ось деякі основні аспекти значення управління конкурентоспроможністю послуг (рис.1.1):



Рисунок 1.1 - Основні аспекти значення управління конкурентоспроможністю послуг

Загалом, управління конкурентоспроможністю послуг підприємствам залишаються живучими та здатними конкурувати на, надаючи якісні та конкурентоспроможні послуги, що відповідають сучасним вимогам ринку та очікуванням клієнтів.

Ключові аспекти конкурентоспроможності послуг включають:

1. Якість. Послуги повинні відповідати вимогам і очікуванням клієнтів. Якість може бути оцінена на основі різних критеріїв, таких як надійність, ефективність, комфортність, безпека та інші.

2. Цінова конкурентоспроможність - це здатність підприємства або продукту пропонувати ціни, які є привабливими для клієнтів і конкурентоспроможними на ринку в порівнянні з аналогічними продуктами або послугами, які пропонують інші компанії. Нова конкурентоспроможність може бути визначальним фактором успіху на ринку і вплив на вибір споживачів. Для досягнення цінової конкурентоспроможності підприємство може використовувати різні стратегії.

3. Клієнтозорієнтованість. Клієнтозорієнтованість - це бізнес-підхід, в якому підприємство активно ставить потреби та очікування клієнтів у центрі своєї діяльності. Розуміння потреб і побажань клієнтів є числом аспектів цього підходу. Ось деякі ключові аспекти клієнтозорієнтованості щодо потреби розуміння:

Дослідження. Підприємство повинно проводити дослідження ринку, включаючи аналіз споживчих трендів, конкурентів та конкурентів, щоб визначити, які потреби та бажання є в мети клієнтам.

Збір і аналіз зворотнього зв'язку. Збір відгуків і скарг від клієнтів, а також їхніх пропозицій та скарг, допомагають програмі, як можна покращити послугу, щоб задовольнити потреби клієнтів.

Прослуховування клієнтів. Важливо активно слухати клієнтів і спілкуватися з ними, щоб зрозуміти їхні потреби. Це може включати особливості співбесіди, опитування та інші форми зв'язку.

Персоналізація. Розуміння потреб клієнтів на підприємстві створюють персоналізовані рішення та послуги, що відповідають конкретним потребам кожного клієнта.

Адаптація до змін у потребах клієнтів. Ринкові умови і потреби клієнтів можуть змінюватися з часом. Клієнтозорієнтоване підприємство готове адаптуватися до цих змін і змінювати свої послуги відповідно.

Культура обслуговування. Важливо вбудувати клієнтозорієнтований підхід у корпоративну культуру підприємства, щоб кожен працівник розумів значущість задоволення потреб клієнтів.

Розуміння потреб клієнтів є основою для створення і підтримки конкурентоспроможних послуг та підвищення рівня задоволення клієнтів.

4. Розуміння потреб. Розуміння потреб клієнтів може бути досягнуто через:

Дослідження ринку - аналіз ринкових тенденцій, вивчення конкурентів і збір даних щодо вимог та побажань клієнтів. Зворотній зв'язок від клієнтів - важливо слухати відгуки і пропозиції власних клієнтів. Це може бути реалізовано через опитування, зворотній зв'язок на власних веб-сайтах або соціальних мережах. Створення персоналізованих рішень - пристосування послуг до конкретних потреб кожного клієнта може збільшити їхню задоволеність та лояльність. Аналіз побажань та скарг - слідкуйте за важливим реагувати на скарги та побажання, аналізувати їх та шукати запити на удосконалення сервісу. Надання додаткової вартості - пропонування додаткових послуг або можливостей може позитивно вплинути на сприйняття вашої компанії клієнтами. Клієнтозорієнтованість проти підприємства не лише задовольняти потреби клієнтів, але й створювати довгострокові відносини та підвищувати лояльність клієнтів.

5. Інновації. Інновація є ще одним ключовим аспектом конкурентоспроможності послуг. Вони включають у себе впровадження нових ідей, технологій, підходів або процесів для підвищення якості, ефективності та конкурентоспроможності послуг. Постійне ітеративне вдосконалення може включати в себе наступні аспекти (рис. 2.2):



Рисунок 1.2 - Основні аспекти значення управління конкурентоспроможністю послуг

Інновації допомагають підприємствам адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, покращити конкурентоспроможність та забезпечити тривале і стале зростання.

6. Маркетинг та реклама. Маркетинг та реклама є ключовими аспектами конкурентоспроможності послуг. Ці дві компоненти спільно сприяють привертанню клієнтів, підвищенню свідомості про вашу послугу та побудові позитивного бренду. Ось деякі ключові аспекти маркетингу та реклами для підвищення конкурентоспроможності послуг:

Цільова аудиторія: ретельно визначте вашу цільову аудиторію - хто ці люди, які найбільше цікаві у вашій послугі. Потім розробіть маркетингові стратегії та повідомлення, які привертають саме цих клієнтів.

Позиціонування бренду: визначте, що робить вашу послугу унікальною та чому вона краща, ніж аналогічні послуги конкурентів. Ваш бренд повинен мати чіткий образ і позиціонуватися таким чином, щоб привертати вашу цільову аудиторію.

Маркетингова стратегія: розробіть маркетинговий план, який включає в себе стратегії для надання ваших послуг. Це може включати в себе контент-маркетинг, соціальні мережі, електронну пошту, SEO (пошукову оптимізацію) та інші канали.

Реклама: використовуйте рекламні кампанії, які допомагають підвищити свідомість про вашу послугу середньої цільової аудиторії. Це може бути онлайн-реклама, телевізійна реклама, рекламні брошури та інші маркетингові інструменти.

Аналіз результатів: постійно вимірюйте та аналізуйте результати ваших маркетингових та рекламних зусиль. Це все вам відомо, що працює, і застосовувати ваші стратегії відповідно до потреб вашої цільової аудиторії.

Конкурентний аналіз: вивчіть свого конкурента, щоб зрозуміти його маркетингові підходи і відзначити свої переваги.

Забезпечення якості і чесності: важливо виконувати обіцянки, які ви робите в рекламних кампаніях, і забезпечувати високу якість послуг. Це сприяє збереженню лояльності клієнтів.

Маркетинг та реклама допомагають підприємству підвищити обхід більшої та своєї привабливості на ринку, що є аспектами конкурентоспроможності послуг.

Обидва ці аспекти спрямовані на привертання та утримання клієнтів, підвищення свідомості про бренд та відзначення його на ринку.



Рисунок 1.3 - Маркетинг, як ключовий аспект конкурентоспроможності послуг

Реклама є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності послуг. Вона сприяє залученню нових клієнтів, підтримці лояльності існуючих та формуванню позитивного іміджу компанії. Ось кілька основних аспектів, які варто враховувати при розгляді реклами як ключового елементу конкурентоспроможності послуг:

1. Підвищення впізнаваності бренду:

- ✓ Реклама допомагає зробити бренд більш впізнаваним серед цільової аудиторії.
- ✓ Ефективні рекламні кампанії сприяють запам'ятовуванню бренду та його послуг.

2. Залучення нових клієнтів:

- ✓ Завдяки рекламі компанії можуть залучити нових клієнтів, які раніше не знали про її існування або не користувалися її послугами.
- ✓ Використання різних рекламних каналів дозволяє досягти ширшої аудиторії.

3. Підтримка лояльності клієнтів:

- ✓ Регулярна реклама нагадує існуючим клієнтам про компанію та її послуги, сприяючи підтримці їх лояльності.
- ✓ Програми лояльності та спеціальні пропозиції можуть бути успішно рекламовані для збереження постійних клієнтів.

4. Формування позитивного іміджу:

- ✓ Реклама може підкреслювати переваги та унікальність послуг компанії, формуючи позитивний імідж.
- ✓ Соціальна реклама та участь у благодійних акціях можуть підвищити репутацію компанії.

5. Диференціація від конкурентів:

- ✓ Реклама дозволяє виділити унікальні риси та переваги послуг компанії у порівнянні з конкурентами.
- ✓ Стратегічно сплановані рекламні кампанії можуть створити унікальне позиціонування на ринку.

6. Інформування про нові послуги:

- ✓ Завдяки рекламі компанія може ефективно інформувати споживачів про нові послуги або покращення існуючих.
- ✓ Це дозволяє швидко привернути увагу до новинок та підвищити їхню популярність.

Таким чином, реклама є невід'ємною частиною стратегії підвищення конкурентоспроможності послуг, яка допомагає компаніям залишатися актуальними та успішними на ринку (рис. 1.4).

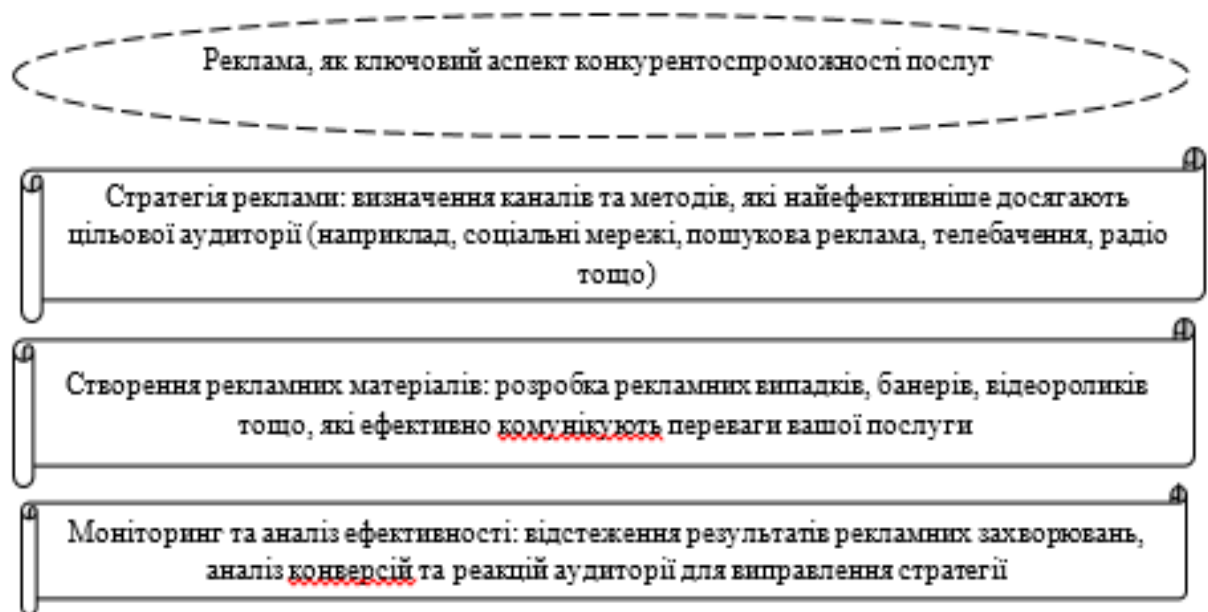


Рисунок 1.4 - Маркетинг, як ключовий аспект конкурентоспроможності послуг

Об'єднання маркетингу та реклами дозволяє компанії максимально ефективно конвертувати нових клієнтів, утримувати існуючих та підвищувати свідомість бренду.

7. Управління ризиками. Управління ризиками є випадком конкурентоспроможності послуг і підприємства загалом. Ризики можуть виникати з різних джерел, і їх рішення можна вплинути на якість послуг та фінансову стабільність компанії. Ризики можуть виникати з різних джерел, і їх рішення можна вплинути на якість послуг та фінансову стабільність компанії. Ось ключові аспекти управління ризиками:

- Ідентифікація ризиків: спробуйте ідентифікувати всі можливості ризиків, які можуть виникнути у зв'язку з наданням послуг. Це може включати фінансові ризики, операційні ризики, ризики безпеки, ризики репутації тощо.

- Оцінка ризиків: оцініть ймовірність та вплив кожного ризику на вашу діяльність. Це допоможе допомогти, серйозними є ці ризики і як їх слід керувати.

- Розробка стратегій управління ризиками: після ідентифікації та оцінки ризиків розробіть конкретні стратегії для керування кожним з ними. Це може

включати в себе запобігання ризикам, перехоплення ризиків, передачу ризиків із застосуванням страхування тощо.

➤ Моніторинг та управління ризиками: регулярно відстежуйте стан ризиків та ефективність вжитих заходів управління. Ризики можуть змінюватися з часом, тому необхідно підтримувати актуальний план управління ризиками.

➤ Сприятливе середовище для повідомлень про ризики: спонукайте своїх співробітників і клієнтів про можливості ризиків і проблем, які надаються під час надання послуг.

Управління ризиками допоможе зменшити негативний вплив непередбачених подій на вашу компанію та зберегти конкурентоспроможність, забезпечуючи стабільність і тривалий успіх.

8. Ефективність операцій є ключовим аспектом конкурентоспроможності підприємства. Вона оцінює, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси (людські, фінансові, матеріальні) для надання високоякісних послуг. Ось деякі ключові аспекти ефективності операцій:

✓ Процеси оптимізації: аналіз та оптимізація бізнес-процесів допомагають зменшити зайві кроки, витрати часу і ресурсів, а також покращити результати.

✓ Використання ресурсів: ефективне розподіл фінансових, людських та матеріальних ресурсів, забезпечення їх оптимального використання.

✓ Автоматизація та технології: використання сучасних технологій та інструментів для автоматизації процесів та підвищення продуктивності.

✓ Якість і стандартизація: впровадження якісних стандартів і контроль якості для забезпечення послуг відповідно до найвищих стандартів.

✓ Ланцюжок постачання: ефективне управління ланцюжком постачання для забезпечення своєчасності та належної якості вхідних матеріалів і ресурсів.

✓ Планування та контроль: систематичне планування та моніторинг операцій для автоматичного встановлення ваших проблем і надання можливості належного втручання.

✓ Скорочення витрат: постійний пошук можливий для скорочення витрат та підвищення рентабельності.

✓ Кадри та управління персоналом: ефективне управління і розвиток персоналу для забезпечення високої продуктивності та залученості співробітників.

9. Завоювання ринкової частки є одним із ключових аспектів конкурентоспроможності підприємства або послуг. Це означає підвищення частки ринку, яку ви контролюєте в порівнянні з конкурентами. Захоплення більшої ринкової частки може підвищити обсяги продажів та доходів. Ось деякі аспекти завоювання ринкової частки (рис. 1.5):

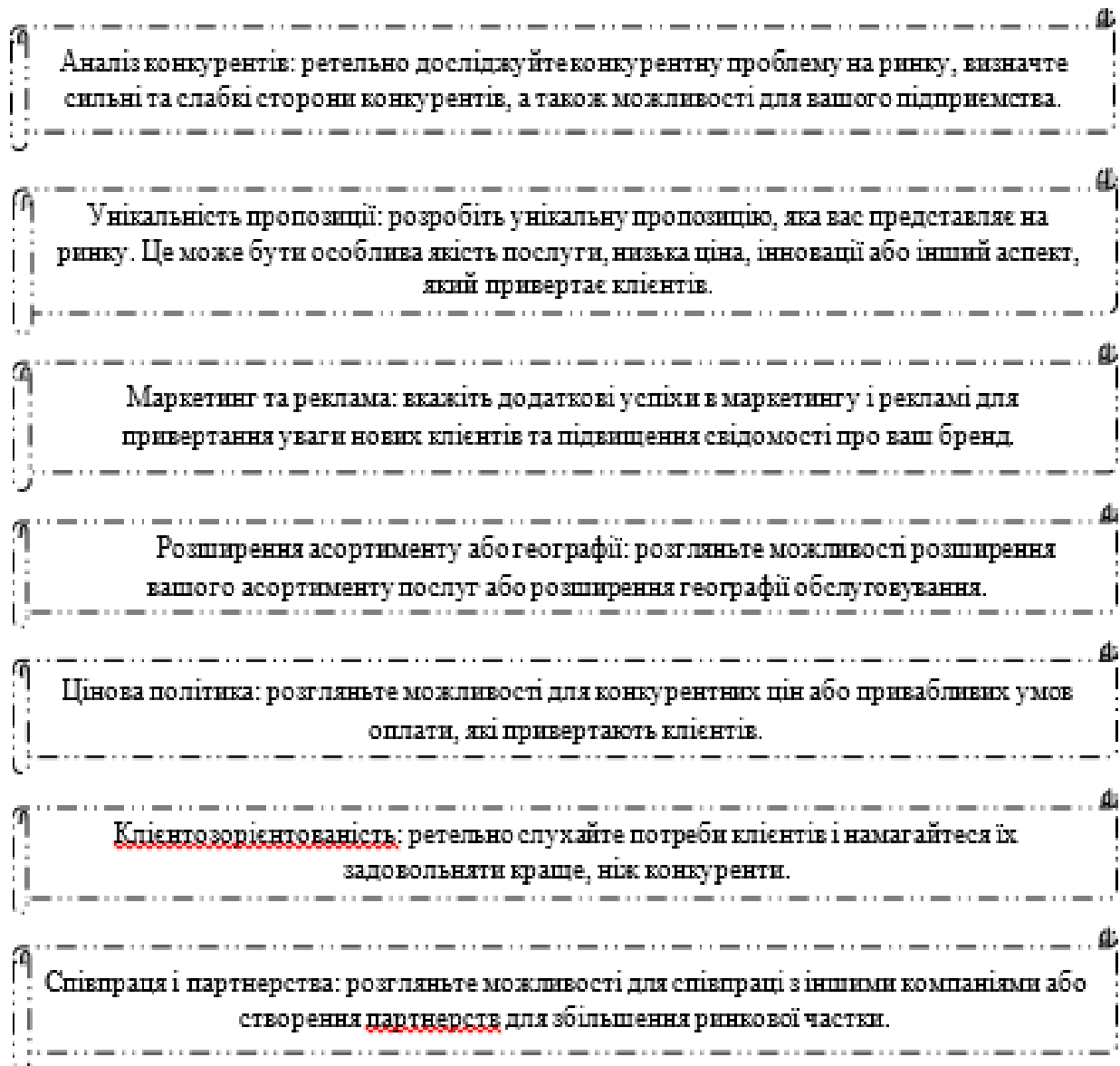


Рисунок 1.5 -Основні аспекти завоювання ринкової частки

Завоювання ринкової частки може вимагати часу та інвестицій, але це допоможе розширити ваш бізнес і підвищити конкурентоспроможність. Теоретичні основи управління та адміністрування конкурентоспроможністю послуг базуються на багатьох концепціях та підходах до бізнесу, менеджменту та маркетингу. Основні аспекти цих теоретичних основ включають (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Складові управління та адміністрування конкурентоспроможністю послуг

Складові	Зміст
Стратегічне управління	Розробка та впровадження стратегії, спрямованої на досягнення конкурентоспроможності. Це включає в себе визначення цілей, аналіз потреб ринку, конкурентні переваги та розробку планів для їх досягнення.
Маркетингове управління	Аналіз потреб та очікування клієнтів, розробка маркетингових стратегій та безпечні для залучення та утримання клієнтів.
Операційне управління	Ефективне ведення виробничих та операційних процесів, щоб забезпечити високу якість та швидкість надання послуг.
Фінансове управління	Управління фінансовими ресурсами, визначення витрат та доходів, фінансовий аналіз та планування.
Управління персоналом	Планування робочої сили, навчання та розвиток персоналу, мотивація та утримання висококваліфікованих співробітників.
Управління якістю	Встановлення стандартів якості та контроль за їх дотриманням, впровадження системи управління якістю.
Управління ризиками	Визначення та управління ризиками, які можуть вплинути на конкурентоспроможність компанії.
Інноваційне управління	Стимулювання та керування інноваційними процесами для покращення послуг та конкурентних переваг.
Управління ресурсами та інфраструктурою	Ефективне використання фізичних, технологічних та інших ресурсів для надання послуг та досягнення конкурентних переваг.

Ці теоретичні основи є базовими для розробки та впровадження стратегій управління та адміністрування конкурентоспроможністю послуг. З їх використанням компанія може ефективно конкурувати на ринку та забезпечити стабільний ризик і успіх. Ось деякі ключові теоретичні основи, які допомагають розуміти це поняття:

SWOT-аналіз: аналіз SWOT допоможуть ідентифікувати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства (силами і слабкими сторонами)

і зовнішнього середовища (можливостями та загрозами). Це дає можливість розробити стратегію, яка базується на цих аналізах і спрямована на підвищення конкурентоспроможності.

Модель "П'яти сил" М. Портера: Майкл Портер запропонував модель "П'яти сил", яка хоче аналізувати ринкове середовище та визначати ступінь конкуренції та конкурентоспроможності відомого як "П'яти сили": потужність покупців, потужність постачальників, загрози нових учасників, загрози заміщення та інтенсивність конкуренції.

Концепція маркетингових послуг: маркетингові послуги відрізняються від маркетингових товарів, і ця концепція включає в себе ідеї про невловимість послуг, взаємодію з клієнтами та важливість виробництва високої якості, вираженої у клієнтів.

Принципи якості послуг: принципи, такі як "визначення потреб клієнтів", "постійне вдосконалення" та "залучення персоналу" грають важливу роль в керуванні конкурентоспроможністю послуг.

Управління ризиками та забезпечення якості: відомості про управління ризиками і системи забезпечення якості допомагають зменшити можливість загрози та покращити якість послуг.

Клієнтозорітованість: постійний фокус на потребах та очікуваннях клієнтів є класом принципу управління конкурентоспроможністю послуг.

Інновації і розвиток: розробка і впровадження нових ідей, технологій та підходів допомагають підвищити конкурентоспроможність.

Ці теоретичні основи розробки багатьох аспектів управління та адміністрування конкурентоспроможності послуг та можуть бути застосовані в практиці для досягнення конкурентної переваги на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «СЕРВІСРЕСУРС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сервісресурс»

Поводження з відходами – одна з найважливіших сфер діяльності в багатьох містах. Ефективні системи збору та переробки відходів не тільки допомагають забезпечити громадську безпеку, але й сприяють захисту навколишнього середовища. ТОВ «Сервісресурс», одна з компаній, що працює у сфері збору та сортування відходів, розпочала свою діяльність у 2013 році з метою забезпечення якісного збору та переробки відходів у місті. З того часу компанія стала одним з провідних постачальників послуг з вивезення та переробки відходів у місті. Компанія надає послуги мешканцям та бізнесу, а також муніципальній владі.

Одним з основних завдань компанії є сортування сміття. «Сервісресурс» розділяє відходи для подальшої переробки та повторного використання. Компанія використовує новітні технології та обладнання для ефективного розділення відходів на такі складові, як пластик, скло, папір та метал. Це забезпечує раціональне використання ресурсів та зменшує кількість відходів, що відправляються на сміттєзвалище.

Окрім сортування, компанія також збирає відходи з будинків та вулиць міста. Компанія має власний парк сучасних смітєвозів та спеціалізованої техніки. Всі машини обладнані за останнім словом техніки, що дозволяє зменшити споживання палива та підвищити ефективність роботи. «Сервісресурс» також пропонує послуги з утилізації та переробки відходів. Це сприяє ефективному використанню ресурсів та зменшує кількість відходів, що відправляються на звалище.

Охорона навколишнього середовища є одним з основних принципів діяльності компанії; ТОВ «СЕРВІСРЕСУРС» забезпечує збір та переробку відходів, що максимізує користь та мінімізує вплив на навколишнє середовище. Компанія дотримується всіх екологічних стандартів та норм безпеки, забезпечуючи переробку та утилізацію відходів.

Таким чином, ТОВ «Сервісресурс» є провідною компанією на ринку вивезення та переробки відходів, що надає надійні та якісні послуги своїм клієнтам. Завдяки використанню сучасних технологій та обладнання «Сервісресурс» гарантує ефективну та безпечну переробку відходів та зменшує їх вплив на навколишнє середовище. У компанії працює команда висококваліфікованих фахівців, готових надати своїм клієнтам кваліфіковану допомогу та консультації з усіх питань, пов'язаних з утилізацією відходів.

Таблиця 2.1 – Динаміка обсягу надання послуг ТОВ «Сервісресурс»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення (+/-)
Чистий дохід від реалізації послуги, тис. грн:	44930,2	58873,84	63466,4	18536,2
- населенню безпосередньо	32733,20	46147,69	45023,4	12290,4
- місцевим бюджетним установам та організаціям	1767,10	2117,17	2718,6	951,5
- іншим споживачам	10429,9	10608,98	12683,15	2253,25

Розрахунки показали, що чистий дохід від реалізації послуги зріс в 2023 році порівняно з 2021 роком на 18536,2 тис. грн. Це відбулося за рахунок зростання виручки від реалізації послуг населенню на 12290,4 тис. грн, місцевим бюджетам та організаціям на 951,5 тис.грн.; іншим споживачам на 2253,25 тис. грн. Причиною цього стало підвищення тарифів на вивіз відходів. Найбільшу частку в структурі послуг займають послуги населенню – 70,9 %. Тобто, підприємство має вузьку спеціалізацію – утилізація та вивіз відходів та в основному надає послуги населенню м. Суми.

Аналізувати роботу ТОВ, нами проаналізовано дані щодо динаміки чисельності робітників та витрат на оплату праці ТОВ «Сервісресурс» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності працівників та фонд оплати праці

Показники	2 021р.	2 022р.	2 023р.	Відхилення (+;-)
1. Середньооблікова чисельність працівників, всього, осіб.	87	72	78	- 9
-керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці	20	13	20	-
- робітники, обслуговуючий персонал	67	59	58	-9
2. Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому за рік	275	270	283	+8
3. Витрати на оплату праці, тис. грн.	9819,88	11944,3	11902,3	2082,42
4. Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	2148,11	2582,14	2566,1	119,5
5. Середньомісячна заробітна плата в організації, грн.	11463,6	16813,0	13858,6	2395,0

Розрахунки показали, що середньооблікова чисельність працівників в 2023 році порівняно з 2021 роком зменшилася на 9 осіб. В основному рух відбувся за рахунок скорочення робітників та обслуговуючого персоналу. Однак, при цьому зросла на 8 днів кількість відпрацьованих днів одним робітником. Причиною цього стало збільшення кількості відпрацьованих людино-годин в цілому по підприємству при скороченні чисельності робітників, що збільшило кількість наданих послуг на 1 робітника. При цьому відбулося збільшення витрат на оплату праці на 2082,42 тис. грн., що пояснюється підвищенням середньої заробітної плати за місяць на 2395 грн.

Поглиблюючи аналіз, розглянемо показники майнового стану основних засобів у ТОВ «Сервісресурс» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 –Динаміка показників майнового стану

Показники	2 021р.	2 022р.	2 023р.	Відхилення (+;-)
Основні засоби (залишкова вартість) , грн.	3566	2670,9	2007,4	-1558,6
- первісна вартість	7040,7	7138,6	7370,6	329,9
- знос	3474,7	4467,7	5363,2	1888,5
Частка основних засобів в активах, %	21,5	10,0	8,1	-13,4
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,4935	0,6259	0,7276	0,234
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,5065	0,3741	0,2724	-0,234

Розрахунки показали, що вартість основних засобів в 2023 році порівняно з 2021 роком скоротилася на 1558,6 тис. грн. Причиною цього стало зростання

первісної вартості та суми зносу. При цьому темпи росту зносу (154,35%) перевищують темпи росту первісної вартості (104,69%). Дані таблиці показали, що частка вартості основних засобів в структурі активу балансу підприємства скоротилася на 13,42 п.в. і становить 8,1% в 2023 році, при 21,5 % в 2021 році. За рахунок такої тенденції коефіцієнт зносу ОЗ зріс на 0,234 і склав в 2023 році 0,7276. Відповідно коефіцієнт придатності скоротився на 0,234 і склав в 2023 році 0,2724. Це свідчить про незначне погіршення матеріально-технічного стану підприємства.

Значний вплив на ефективність функціонування підприємства сфери послуг має рівень забезпеченості виробничими засобами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Забезпеченість фондами та ефективність їх використання

Показники	2 021р.	2 022р.	2 023р.	Відхилення 2023 р. в % до 2021 р.
1. Фондоозброєність, тис. грн.	41,0	37,1	23,07	56,3
2. Фондовіддача, грн.	12,6	22,04	31,61	250,9
3. Фондоємність, грн.	0,08	0,05	0,03	37,5
4. Обсяг наданих послуг на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	516,44	817,69	729,5	141,3

З даних розрахунків можна стверджувати, що рівень фондоозброєність в 2023 році в порівнянні з 2021 роком скоротився на 43,7 %. Така тенденція пояснюється скороченням вартості основних засобів на 43,7%, тоді як чисельність робітників скоротилася на 10,3 %. Скорочення фондоозброєності при збільшенні продуктивності праці на 41,3% свідчить про інтенсивне використання основних засобів підприємства.

Щодо ефективності використання основних засобів, то вона зросла, що підтверджується ростом фондовіддачі в 2,5 рази. При скороченні фондоємності на 62,5%. Така тенденція пояснюється зростанням обсягу наданих послуг на 41,25%., при зменшенні вартості основних засобів. Тобто, підприємство не в достатній мірі забезпечене основними засобами, але вони використовуються інтенсивно та ефективно.

ТОВ «Сервісресурс», має у своєму розпорядженні як необоротні активи так і оборотні активи, власний капітал та зобов'язання, без яких не може функціонувати підприємство. Нами проаналізовані тенденції у балансі ТОВ «Сервісресурс» і представлені на рис. 2.1.

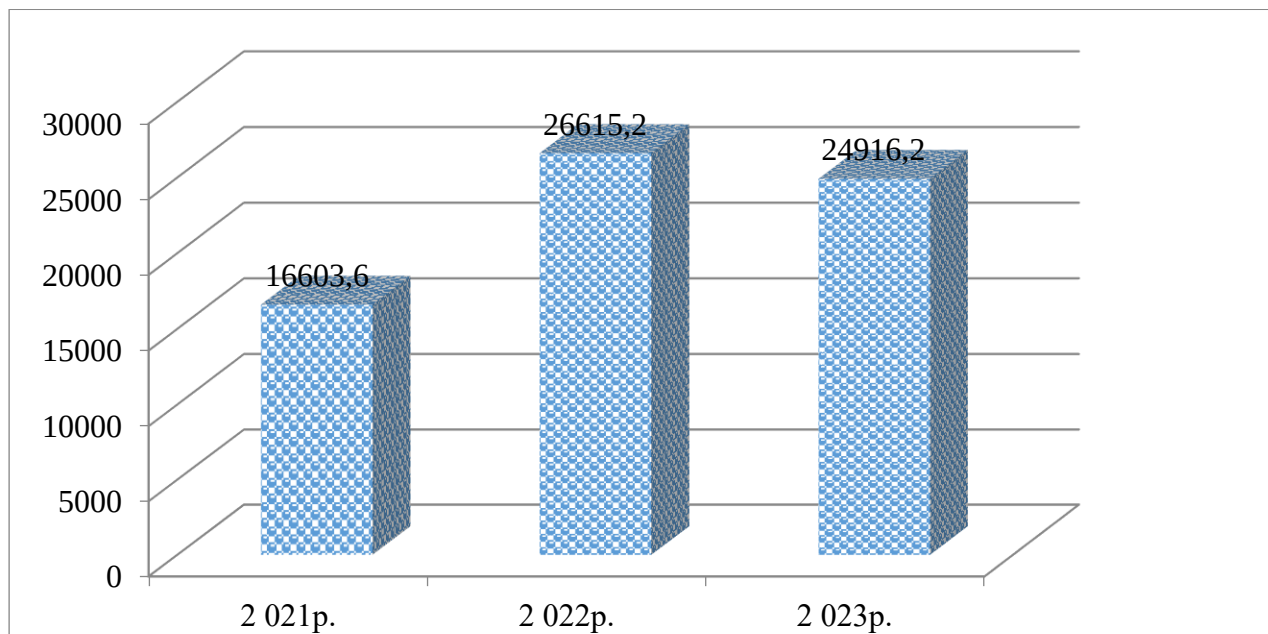


Рисунок 2.1 - Тенденції зміни суми активу балансу ТОВ «Сервісресурс», тис. грн.

Дослідженнями встановлено, що сума балансу в 2023 році порівняно з 2021 роком має тенденцію до зростання на 8312,6 грн., але в 2023 році порівняно з 2022 роком сума балансу скоротилася з 26615,2 тис. грн в 2022 році до 24916,2 тис. грн. в 2023 році. Це відбулося за рахунок збільшення суми оборотних активів на 6292,6 тис. грн. Зокрема, зросла вартість іншої поточної дебіторської заборгованості на 9015,1 тис. грн. та сума інших оборотних активів на 970,7 тис. грн.

Нами також досліджено склад пасиву балансу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка власного капіталу, фінансового результату та зобов'язань

Показники	2 021р.	2 022р.	2 023р.	Відхиленн я (+/-)	Відхиленн я (%)
Зареєстрований (пайовий) капітал	7,0	7,0	7,0	-	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3697,0	3457,8	2678,4	-1018,6	72,4
Короткострокові кредити банків	287,4	-	-	-287,4	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	841,1	971,9	681,7	-159,4	81,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками за товари, роботи, послуги	7658,2	17828,6	16610,6	8952,4	216,9
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	200,0	123,5	134,2	-65,8	67,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	741,4	464,0	506,9	-234,5	68,4
Інші поточні зобов'язання	115,0	1739,0	2791,7	2676,7	36 в 24 рази

Розрахунки показали, що спостерігається збільшення суми поточної кредиторської заборгованості за розрахунками за товари, роботи, послуги в 2,16 рази та інших поточних зобов'язань в 24 рази. По всіх інших статтях відбулося скорочення. Зменшилася сума нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) на 27,6%. Поточна заборгованість за розрахунками зі страхування скоротилися на 32,9 %, а за розрахунками з оплати праці 31,6%.

Оцінка фінансових результатів підприємства є важливим аспектом для розуміння його ефективності та фінансового здоров'я. Тому нами досліджено зміну показників фінансових результатів в ТОВ «Сервісресурс» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Динаміка фінансових результатів підприємства

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	44930,2	58873,8	63466,4	18536,2
Інші операційні доходи	123,2	208	334,9	211,7
РАЗОМ ДОХОДИ	45053,4	59081,8	63801,3	18747,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	38955,6	53612	58419,7	19464,1
Інші операційні витрати	4551,9	5457	5827,5	1275,6
Інші витрати	125,5	98,7	70,2	-55,3
РАЗОМ ВИТРАТИ	43633	59167,7	64317,4	20684,4
Фінансовий результат до оподаткування	1420,4	-85,9	-516,1	-1936,5
Чистий прибуток (збиток)	1164,7	-239,2	-779,4	-1944,1

Розрахунки, наведені в таблиці 2.6 показали, що сума витрат перевищує суму доходів. В результаті чого підприємство в 2024 році отримало чистий збиток у суму 779,4 тис. грн., тоді як в 2021 році сума прибутку становила 1164,7 тис. грн. Така тенденція спостерігається за рахунок збільшення собівартості наданих послуг на 19464,1 тис. грн. Зокрема зросла сума матеріальних витрат: витрати на паливо, електроенергію та інше. А також, зросла сума інших операційних витрат в 2023 році порівняно з 2021 році на 1275,6 тис. грн.

В результаті зазначеної тенденції відбулося скорочення рівня рентабельності підприємства (рис. 2.2).

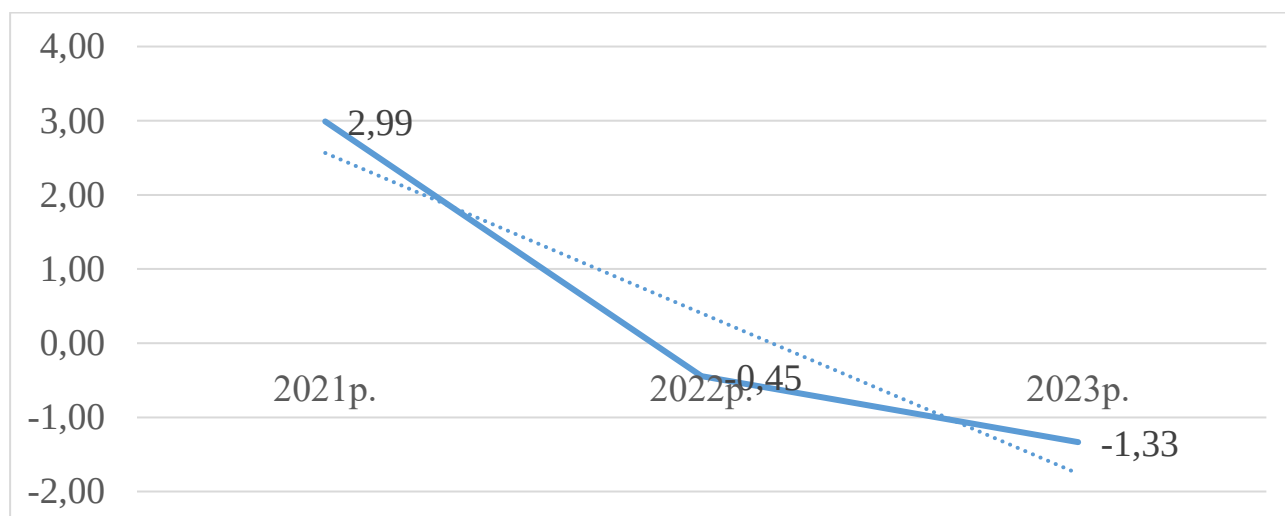


Рисунок 2.2 – Динаміка рентабельності підприємства, %

З рисунку 2.2 можна констатувати, рівень прибутковості компанії зменшився. Так, в 2021 році цей показник склав 2,99%, при отриманому рівню збитковості в 2023 році 1,33%. Причиною цього стало отримана сума чистого збитку в 2022 році (-239,2 тис. грн) та в 2023 році (-779,4 тис. грн). А також в результаті збільшення собівартості послуг на 50%. Така тенденція є несприятливою для підприємства і свідчить про погіршення результатів діяльності підприємства.

2.2 Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Сервісресурс»

Аналіз ресурсного потенціалу підприємства сфери послуг включає оцінку всіх наявних ресурсів, які сприяють ефективному функціонуванню та конкурентоспроможності підприємства. Це важливий етап для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Основні аспекти аналізу ресурсного потенціалу підприємства сфери послуг:

1. Аналіз людських ресурсів:

- Кількісні показники: чисельність персоналу, структура за віком, статтю, кваліфікацією.
- Якісні показники: рівень освіти, професійна підготовка, досвід роботи, мотивація та задоволеність працівників.

2. Аналіз матеріально-технічних ресурсів:

- Інфраструктура: офіси, обладнання, технології.
- Стан та оновлення обладнання: амортизація, інвестиції в нові технології.
- Логістика та постачання: ефективність системи постачання та управління запасами.

3. Фінансові ресурси:

- Джерела фінансування: власні та залучені кошти.
- Оцінка ліквідності та фінансової стійкості: аналіз оборотних коштів, платоспроможності.

- Інвестиційний потенціал: можливості для залучення інвестицій, кредитоспроможність.

4. Інформаційні ресурси:

- Інформаційні системи та технології: ступінь автоматизації бізнес-процесів, використання інформаційних систем для управління.

- Доступ до ринкової інформації: аналіз конкурентного середовища, споживчого попиту.

5. Організаційні ресурси:

- Структура управління: ефективність організаційної структури, наявність та розподіл повноважень.

- Процеси та процедури: ефективність операційних процесів, стандартизація та оптимізація процедур.

6. Інноваційні ресурси:

- Дослідницька та інноваційна діяльність: наявність та реалізація інноваційних проектів.

- Співпраця з науковими установами: участь у дослідницьких програмах, партнерства з університетами та іншими організаціями.

7. Маркетингові ресурси:

- Маркетингова стратегія: ефективність маркетингових заходів, брендинг.

- Клієнтська база: лояльність клієнтів, аналіз ринку та споживчих переваг.

8. Соціальні та культурні ресурси:

- Корпоративна культура: цінності та норми поведінки всередині компанії.

- Соціальна відповідальність: участь у соціальних програмах, вплив на місцеву спільноту.

Проведення детального аналізу ресурсного потенціалу дозволяє підприємству сфери послуг визначити свої сильні та слабкі сторони, а також розробити стратегії для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Тому розраховуємо грошову оцінку трудових ресурсів ТОВ «Сервісресурс» шляхом множення на: - середньомісячна заробітна плата одного

працівника - кількість місяців у році - нормальний термін окупності основних засобів (6,67) у - кількість працівників. В нижченаведеній таблиці 2.3. наводимо загальну кількість працівників ТОВ «Сервісресурс».

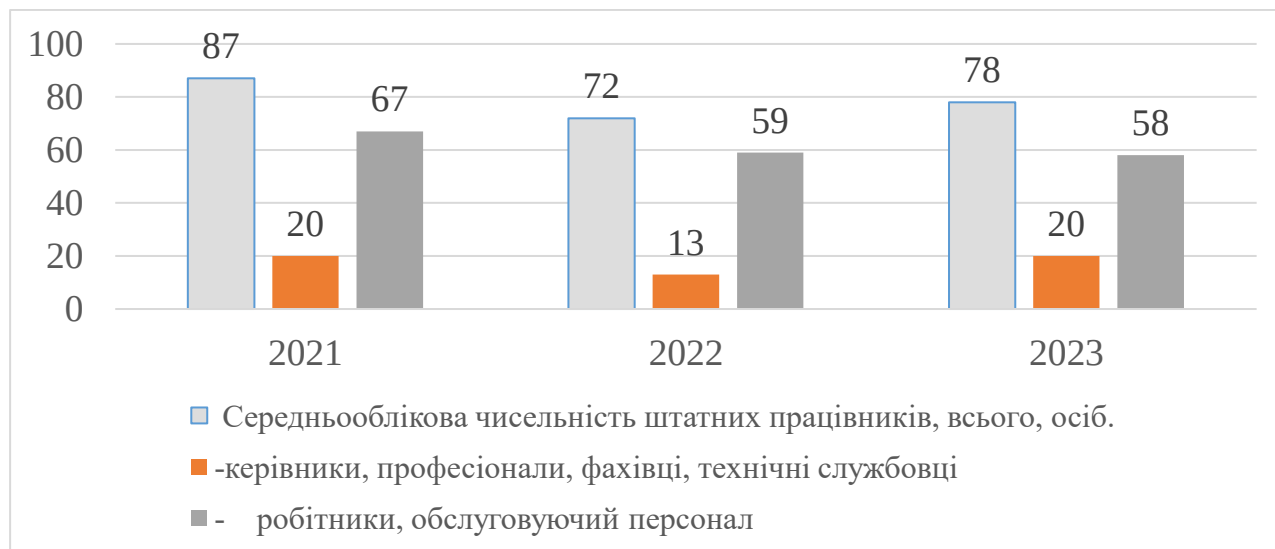


Рисунок 2.3 – Динаміка середньорічної кількості працівників в досліджуваному підприємстві, осіб

Розрахунки показали, що чисельність робітників по підприємству скоротилася на 9 осіб. В останні роки основними причинами звільнень були скорочення виробництва та виїзд населення. Скорочення робітників відбулося серед робітників та обслуговуючого персоналу.

При цьому відбулося незначне збільшення середньомісячної заробітної плати 1 робітника на 2395 грн. (рис.2.4). Така тенденція пояснюється індексацією заробітної плати та збільшенням об'єму виконаних послуг на 1 робітника.



Рисунок 2.4 – Середньомісячна заробітна плата одного працівника в ТОВ «Сервісресурс», грн

Грошова оцінка трудових ресурсів підприємства сфери послуг є важливим аспектом для визначення вартості людського капіталу та оптимізації витрат на персонал. Цей процес включає кілька етапів. Етапи грошової оцінки трудових ресурсів

1. Аналіз кількісних характеристик персоналу:
 - Загальна чисельність працівників.
 - Структура персоналу за категоріями (управлінський, адміністративний, технічний персонал тощо).
 - Вікова структура працівників.
 - Структура за рівнем освіти та кваліфікації.
2. Оцінка витрат на персонал:
 - Прямі витрати на заробітну плату.
 - Нарахування на соціальні потреби (пенсійний фонд, фонд соціального страхування).
 - Додаткові виплати та бонуси.
 - Витрати на навчання та підвищення кваліфікації.
3. Оцінка продуктивності праці:
 - Виручка на одного працівника.
 - Прибуток на одного працівника.
 - Обсяг наданих послуг на одного працівника.
4. Оцінка вартості втрат від плинності кадрів:
 - Вартість залучення та навчання нових працівників.
 - Втрати продуктивності під час адаптації нових працівників.
 - Вплив плинності кадрів на якість обслуговування.
5. Оцінка інвестицій у людський капітал:
 - Вартість програм навчання та підвищення кваліфікації.
 - Інвестиції в заходи з підвищення мотивації та задоволеності працівників.

Далі наведемо грошову оцінку трудових ресурсів ТОВ «Сервісресурс» (табл. 2.5).

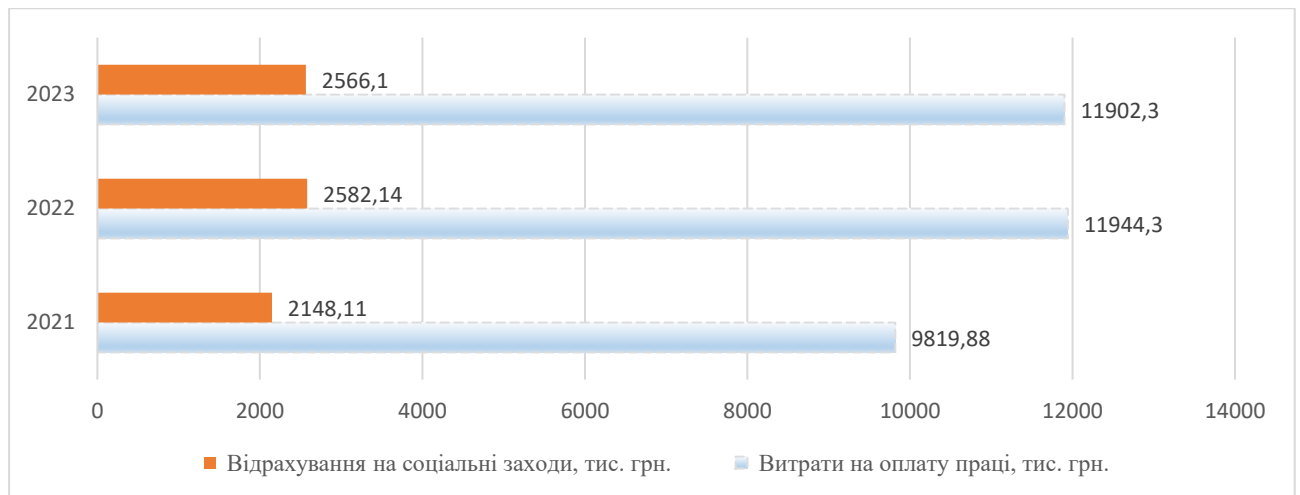


Рисунок 2.5 – Грошова оцінка трудових ресурсів ТОВ «Сервісресурс», тис.грн.

Аналіз рисунку 2.5 показує, що грошова оцінка трудових ресурсів ТОВ «Сервісресурс» найвища у 2023 році і становить 11902,3 тис.грн. Грошова оцінка трудових ресурсів допомагає підприємству сфери послуг більш ефективно управляти своїм персоналом, планувати витрати та інвестиції у людський капітал, а також підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність.

Щодо матеріально-технічної інфраструктури слід зазначити, що в ТОВ «Сервісресурс» має низький рівень оновлення основних засобів протягом останніх трьох років. Особливе занепокоєння викликає поступове зменшення кількості технічних засобів, що негативно впливає на виконання послуг.

Матеріальне забезпечення організації сфери послуг є ключовим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства, яке надає послуги. Воно включає комплекс заходів та ресурсів, необхідних для забезпечення безперебійного та ефективного процесу надання послуг. Матеріальне забезпечення організації сфери послуг є багатогранним процесом, що включає різноманітні компоненти та ресурси. Від ефективності управління цими ресурсами залежить якість та безперервність надання послуг, задоволеність клієнтів та фінансові результати підприємства. В роботі нами досліджено тенденції зміни показника вартості ОЗ (рис. 2.6).

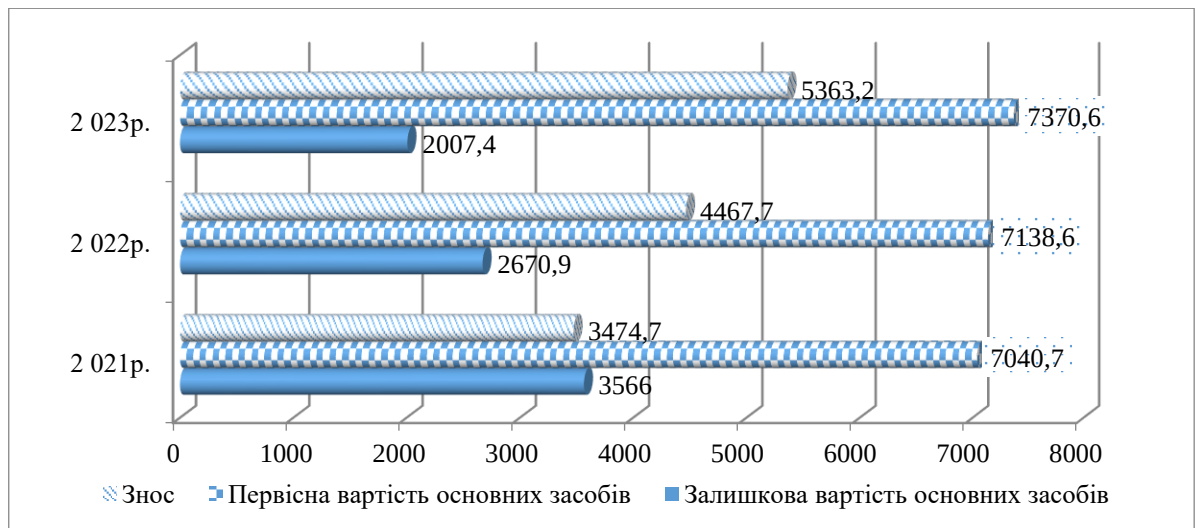


Рисунок 2.6 – Зміна вартості матеріального забезпечення, тис. грн.

Дослідженнями встановлено, що вартість основних засобів має тенденцію до скорочення. Так, сума залишкової вартості основних засобів підприємства в 2023 році порівняно з 2021 роком зменшилася на 1558,6 тис. грн. Це пояснюється збільшенням первісної вартості на 329,9 тис.грн. та суми зносу на 1888,5 тис. грн. Однак темпи росту зносу перевищують темпи росту первісної вартості.

Дані про грошову оцінку матеріально-технічних ресурсів ТОВ «Сервісресурс» наведені нижче (рис. 2.7).

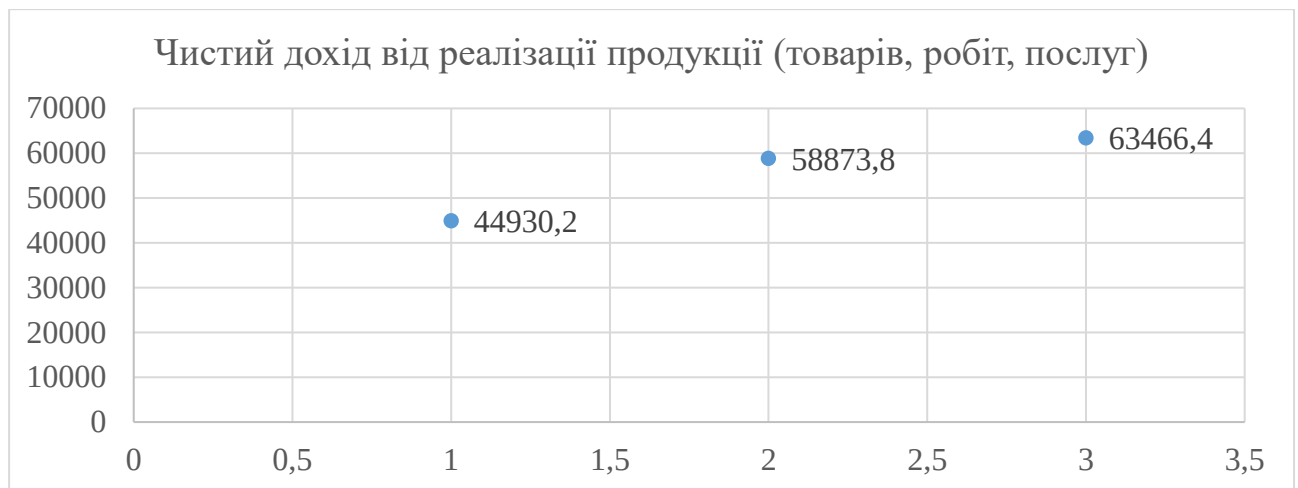


Рисунок 2.7 – Динаміка грошової оцінки фінансових ресурсів досліджуваного підприємства, тис. грн.

Таким чином, розрахунки свідчать про збільшення грошової оцінки фінансових ресурсів ТОВ «Сервісресурс», це збільшення відбулося внаслідок збільшення обсягу наданих послуг та їх вартість. Така практика стосується не

лише компанії, яку ми обрали для поглибленого дослідження, а й багатьох підприємств сфери послуг. Грошова оцінка фінансових ресурсів підприємства передбачає визначення вартості всіх грошових коштів та еквівалентів, які є в розпорядженні компанії для фінансування її діяльності. Це включає оцінку власних та залучених фінансових ресурсів, а також аналіз структури та ефективності їх використання. Грошова оцінка фінансових ресурсів дозволяє підприємству ефективніше планувати свою фінансову діяльність, оптимізувати структуру капіталу, знижувати витрати на фінансування та підвищувати фінансову стійкість.

У процесі розвитку підприємства його потенційні ресурси можуть збільшуватися або зменшуватися. Останнє відбувається тоді, коли власні ресурси підприємства зменшуються через еміграцію працівників, зменшення надходження матеріальних цінностей, передачу права власності на основні засоби, які не компенсуються їх відновленням тощо. Тому для того, щоб розробити стратегію розвитку підприємства, перш за все, необхідно визначити потенціал подальшого розвитку за рахунок використання ресурсів. Це включає оцінку потенціалу наявних ресурсів, виявлення потенціалу не використаних ресурсів, оптимізацію формування підприємства та складу джерел постачання, формування ресурсів та оцінку ризиків додаткових джерел постачання.

2.3 Аналіз стану планування, стратегії та конкурентоспроможності підприємства сфери послуг

Регулярна оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери послуг є важливим інструментом для його успішного функціонування. Така оцінка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити приховані потенційні можливості та вдосконалити стратегію його діяльності. Нижче наведено основні етапи та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства сфери послуг.

Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства

1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства:

- Фінансовий аналіз: оцінка рентабельності, ліквідності, платоспроможності, аналіз прибутковості.
- Оцінка ресурсів та інфраструктури: стан приміщень, обладнання, технологічного забезпечення.
- Аналіз людських ресурсів: кваліфікація персоналу, мотивація працівників, ефективність управління.
- Оцінка управлінських процесів: ефективність стратегічного та операційного управління.

2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства:

- Аналіз ринку: обсяги ринку, структура попиту, рівень конкуренції.
- Аналіз конкурентів: основні конкуренти, їх сильні та слабкі сторони, стратегії конкурентів.
- Аналіз споживачів: потреби та переваги споживачів, рівень задоволеності споживачів послугами підприємства.
- Аналіз постачальників: надійність постачальників, умови співпраці, рівень залежності від постачальників.

3. SWOT-аналіз:

- Сильні сторони (Strengths): внутрішні фактори, які створюють переваги на ринку.
- Слабкі сторони (Weaknesses): внутрішні фактори, які створюють перешкоди для успішної діяльності.
- Можливості (Opportunities): зовнішні фактори, які підприємство може використати для зростання.
- Загрози (Threats): зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

4. Оцінка конкурентних переваг:

- Якість послуг: оцінка якості послуг у порівнянні з конкурентами.
- Цінова політика: аналіз цінової політики підприємства та її конкурентоспроможність.

- Інновації: використання нових технологій, впровадження інноваційних рішень.

- Маркетингова стратегія: ефективність маркетингових заходів, брендинг, репутація на ринку.

5. Формування рекомендацій та стратегій:

- Розробка стратегій зростання: використання сильних сторін та можливостей для зростання підприємства.

- Стратегії мінімізації ризиків: заходи для подолання слабких сторін та уникнення загроз.

- Інноваційні стратегії: впровадження нових технологій та послуг для підвищення конкурентоспроможності.

- Стратегії маркетингу та продажів: розробка ефективних маркетингових кампаній, розширення ринків збуту.

Регулярна оцінка конкурентоспроможності допомагає підприємству сфери послуг швидко адаптуватися до змін на ринку, підвищувати ефективність своєї діяльності та забезпечувати стабільне зростання.

При визначенні конкурентного середовища необхідно враховувати частку ринку конкурентів, принцип порівнянності: продукція знаходиться в схожих товарних кластерах, всі конкуренти знаходяться в одному географічному регіоні, всі конкуренти мають фіксований розрахунковий період. Основним конкурентом ТОВ «Сервісресурс» є ТОВ «А-Муссон» і вони знаходяться в одному географічному кластері та мають схожі продуктові лінійки. Оскільки ця компанія немає відділу маркетингу, конкурентний аналіз не проводився.

Найпоширеніший метод визначення конкурентоспроможності підприємств базується на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, на яких діяльність усіх відділів і служб оптимально організована як система. На ефективність роботи кожної служби впливає низка факторів. Методи оцінки конкурентоспроможності:

1. Метод бенчмаркінгу: порівняння показників діяльності підприємства з кращими практиками в галузі.

2. Метод п'яти сил Портера: оцінка конкурентного середовища за п'ятьма факторами: загроза нових конкурентів, загроза замінників, сила покупців, сила постачальників, рівень внутрішньої конкуренції.

3. PEST-аналіз: аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які впливають на підприємство.

4. Аналіз конкурентної позиції: визначення позиції підприємства на ринку порівняно з конкурентами за різними критеріями (якість послуг, ціна, обсяг продажів тощо).

Нами проведена оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Сервісресурс» в період з 2021 по 2023 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Конкурентоспроможність за показниками ефективності виробничої діяльності (ЕП) в середньому за 2021-2023 р.р.

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Рівень показника в ТОВ «Сервісресурс»
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при виробництві продукції	$V = \text{валові витрати} / \text{обсяг виробництва продукції}$	0,09
Відносний показник фондівіддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{обсяг випуску продукції} / \text{вартість основних виробничих фондів}$	31,61
Відносний показник рентабельності продукції (Рп)	Характеризує ступінь прибутковості продукції	$R_p = \text{прибуток від реалізації} * 100 / \text{повна собівартість продукції}$	-1,33
Відносний показник продуктивності праці (Пп)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$P_p = \text{обсяг виробництва продукції} / \text{середньорічну кількість працівників}$	813,7

До першої групи належать показники, що характеризують діяльність з управління виробничим процесом. А саме, економічні показники собівартості

продукції, раціональності використання основних засобів, досконалості технології виробництва та організації праці на виробництві.

До другої групи належать показники, що відображають ефективність управління оборотним капіталом. Тобто незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства погашати борги, потенціал для стабільного майбутнього організаційного розвитку тощо (табл.2.8).

Таблиця 2.8 - Конкурентоспроможність підприємства за показниками фінансового положення (ФП) в середньому за 2021-2023 р.р.

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Рівень показника в ТОВ «Сервісресурс»
Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$K_a = \frac{\text{власні засоби}}{\text{загальна сума джерел фінансування}}$	0,12
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$K_p = \frac{\text{власний капітал}}{\text{загальні зобов'язання}}$	0,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	$K_l = \frac{\text{грошові засоби та швидко реалізовані цінні папери/коротко-строкові зобов'язання}}{\text{загальні зобов'язання}}$	0,02
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ко)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	$K_o = \frac{\text{виручка від реалізації}}{\text{середньорічний залишок обігових засобів}}$	2,77

Третя група включає показники, за якими можна мати уяву про ефективність управління надання послуг на ринку (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Конкурентоспроможність підприємства за показниками надання послуг (ЕЗ) в середньому за 2021 - 2023 р.р.

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Рівень показника в ТОВ «Сервісресурс»
Рентабельність надання послуг (R_d)	Характеризує прибутковість підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$R_d = \text{прибуток від реалізації} \times 100 / \text{обсяг послуг}$	-1,22
Коефіцієнт затовареності запасів (K_z)	Відображає ступінь запасів. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$K_z = \text{обсяг запасів} / \text{обсяг послуг}$	0,006
Коефіцієнт завантаження потужностей (K_m)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$K_m = \text{обсяг послуг} / \text{виробнича потужність}$	0,89

Четверта група включає показники, пов'язані з конкурентоспроможністю послуг (ПК) та ціною. Ці показники показують, чи може продукт (послуга) задовольнити потреби споживачів відповідно до його призначення. Якість послуг оцінюється наступним комплексним чином для ТОВ «Сервісресурс» становить $KT = 1,15$.

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнтів конкурентоспроможності досліджуваних підприємств здійснюється в три етапи:

Етап 1. Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності організації (табл.2.7-2.9) та переведення показника у відносні величини (бали).

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності компанії за формулами (див.нижче).

При розрахунку Індексу корпоративної конкурентоспроможності (ІКК) вага кожного критерію/показника розраховувалася експертним шляхом, оскільки ці показники мають різний рівень важливості. Тому конкурентоспроможність організації може бути визначена як середньозважена арифметична величина (рис. 2.8 - 2.10):

$$KKO = 0,15EP + 0,29FP + 0,23EZ + 0,33KT \quad (2.1)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

EP – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

FP – значення критерію фінансового положення організації;

EZ – значення критерію ефективності організації послуг та їх просування;

KT – значення критерію конкурентоспроможності послуг.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином (рис. 2.8).

$$EP = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4Pn + 0,1Пп \quad (2.2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;
 Φ – відносний показник фондівіддачі;
 Pn – відносний показник рентабельності товару;
 $Пп$ – відносний показник продуктивності праці.

$$EP = 0,31*0,09 + 0,19*31,61 - 0,4*1,33 + 0,1*813,7 = 86,87$$

Рисунок 2.8 – Розрахунок значення критерію ефективності виробничої діяльності організації

Середнє значення по підприємствам сфери послуг Сумської області становить EP = 81,8, отже, ми визначили, ТОВ «Сервісресурс» має лідерство по конкурентоспроможності за коефіцієнтами ефективності надання послуг, майже на 5 рангів.

$$FP = 0,29Ka + 0,2Kп + 0,36Kл + 0,15Ko, \quad (2.3)$$

де Ka – відносний показник автономії організації;
 $Kп$ – відносний показник платоспроможності організації;
 $Kл$ – відносний показник ліквідності організації;
 Ko – відносний показник обіговості обігових засобів.

$$FP = 0,29*0,12 + 0,2*0,13 + 0,36*0,02 + 0,15*2,77 = 0,4835$$

Рисунок 2.9 – Коефіцієнт конкурентоспроможності за фінансовим положенням підприємства

За показниками фінансового положення значення конкурентоспроможності досліджуване підприємство порівняно із середнім значенням по підприємствах галузі (ФП = 0,4835) нижчий на 0,6.

$$E3 = 0,37P_{\text{п}} + 0,29K_{\text{з}} + 0,21K_{\text{м}} + 0,14K_{\text{р}} \quad (2.4)$$

де $P_{\text{п}}$ – відносний показник рентабельності продаж;
 $K_{\text{з}}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією;
 $K_{\text{м}}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;
 $K_{\text{р}}$ – відносний показник ефективності реклами.

$$E3 = 0,37 \cdot 1,22 + 0,29 \cdot 0,006 + 0,21 \cdot 0,89 = 0,2628$$

Рисунок 2.10 – Коефіцієнт конкурентоспроможності за ефективністю організації надання послуг та їх просування

Середнє значення конкурентоспроможності за ефективністю організації надання послуг та їх просування становить $E3 = 0,2628$. Отже, позиції аналізованого об'єкта є деякою мірою нижчий порівняно з середнім по галузі.

Етап 3. Оцінка коефіцієнту конкурентоздатності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Сервісресурс» в середньому за 2017-2019 рр.

Конкурентоспроможність за показниками	Рівень показника в ТОВ «Сервісресурс»	Середнє значення по сфері послуг (визіз та утилізація сміття) Сумської області	Відхилення рівня показників у ТОВ від середнього значення, +/-
Ефективності виробничої діяльності (ЕП)	86,87	81,8	5,07
Фінансового положення (ФП)	0,4835	0,1165	-0,6
Збуту послуг (ЕЗ)	0,2628	0,0128	-0,25
Якості послуг (Кт)	1,15	1,1	0,05
Коефіцієнт конкурентоспроможності (ККО)	14,26	12,68	1,59

$$\text{ККО підпр} = 0,15 \cdot 86,87 + 0,29 \cdot 0,4835 + 0,23 \cdot 0,2628 + 0,33 \cdot 1,15 = 14,26$$

$$\text{ККО сер} = 0,15 \cdot 81,8 + 0,29 \cdot 0,1165 + 0,23 \cdot 0,0128 + 0,33 \cdot 1,1 = 12,67$$

Таким чином, загальний розрахунок конкурентоспроможності ТОВ «Сервісресурс» показує, що досліджуване підприємство є одним з лідерів даної галузі в Сумській області. Однак, керівництву компанії варто звернути особливу увагу на ті сектори, які, порівняно з іншими аналогічними компаніями, недостатньо ефективно використовують наявні ресурси.

Такий розрахунок рівня конкурентоспроможності дозволяє акумулювати найважливіші оцінки господарської діяльності компанії, виключити дублювання окремих показників і забезпечити швидке та ефективне розуміння позиції компанії на галузевому ринку. Цей метод має очевидні переваги. Він корисний при дослідженні конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, а тому охоплює основні сфери діяльності організації. Водночас він ґрунтується на експертній оцінці вагомості кожного коефіцієнта, а таку оцінку не можна вважати абсолютно достовірною.

Для того, щоб коректно оцінити рівень конкурентоспроможності компанії в маркетингу, ми пропонуємо метод, який може бути застосований в широкому діапазоні умов, але з невеликою кількістю вихідних даних. Конкурентами, яких

можна точно порівняти за схожими параметрами відповідності є: ТОВ «А-Муссон». За результатами 2023 року компанія є лідером на регіональному ринку з переробки та вивезення відходів (Сумська область). В якості основних маркетингових факторів конкурентоспроможності пропонуємо використовувати фактори, сформовані на основі елементів комплексу маркетингу «5Р». Перелік цих факторів представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Фактори оцінки конкурентоспроможності підприємства сфери послуг

Ключові маркетингові фактори конкурентоспроможності за елементом «товар-послуга»	Ключові маркетингові фактори конкурентоспроможності за елементом «ціна»	Ключові маркетингові фактори конкурентоспроможності за елементом «місце»
Якість послуг	Наскільки вище / нижче середнього	Запаси на складі
Ринкова ефективність послуг	%- не зростання за останній рік	Засіб збереження та транспортування
Простота обслуговування	Припустима торгівельна знижка	% невиконаних замовлень в місяць
Можливість вдосконалення	Сумарний обсяг знижок	Кількість каналів надання послуг, що використовуються
Асортимент послуг	Умови платежу	Якість каналів, що використовуються
Відповідність ринковому сегменту	Знижки щодо просування послуг	
Кваліфікація робочої сили		
Ключові маркетингові фактори конкурентоспроможності за елементом «просування»	Ключові маркетингові фактори конкурентоспроможності за елементом «час»	
Засоби ЗМІ, що використовуються	Термін перебування послуг на ринку	
«Успішність» рекламних звернень	Термін перебування в торгівельній мережі	
Регулярність рекламної кампанії	Сезонність надання послуг	
Ефективність рекламних витрат	Термін перебування запасів на складі	
Участь у виставках і ярмарках	Швидкість надання послуг	
Методика прямого продажу		

Для оцінки цих факторів використовувався індекс від 1 до 10. Іншими словами, кожному конкуренту було присвоєно бал за кожен з маркетингових факторів, де 1 – дуже поганий, 10 – дуже добрий. Для отримання більш точних зважених та незважених маркетингових рейтингів конкурентів були також визначені коефіцієнти значущості для кожного фактору.

Порівняння загальних балів показує, які конкуренти є сильнішими або слабшими і наскільки великою є маркетингова конкурентна перевага однієї компанії над іншою (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Зважені оцінки конкурентоспроможності підприємств сфери послуг за елементами, бали

Ключові маркетингові фактори конкурентоспроможності	ТОВ «Сервісресурс»	ТОВ «А - Муссон»
Продукт	57	63
Ціна	48	35
Місце	59	52
Просування	56	50
Час	42	50

Слід підкреслити, що використання систем зважених та незважених оцінок місця підприємств можуть відрізнятися. В цілому, результати оцінки з використанням системи незважених оцінок показують, що лідером є: ТОВ «А - Муссон» - 63 б. (оцінка за «продуктом»); ТОВ «Сервісресурс» - 48 б. (оцінка за «ціною»); ТОВ «Сервісресурс» - 59 б. (оцінка за «місцем»); ТОВ «Сервісресурс» - 56 б. (оцінка за «просуванням»); ТОВ «А - Муссон» - 50 б. (оцінка за «часом»).

Далі за допомогою формули (2.5) проведемо відповідні розрахунки для отримання середньозваженої маркетингової оцінки рівня конкурентоспроможності:

- ТОВ «Сервісресурс»:

$$K_{\text{марк.конк.}} == 6,292 ;$$

- ТОВ «А - Муссон»:

$$K_{\text{марк.конк.}} == 6,17 ;$$

Загальні результати оцінки конкурентоспроможності підприємства регіонального ринку по утилізації та вивозу сміття подано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Загальний рейтинг результатів оцінки конкурентоспроможності підприємств сфери послуг

Ключові маркетингові фактори	ТОВ «Сервісресурс»		ТОВ «А - Муссон»	
	не зважена	зважена	не зважена	зважена
Конкурентоспроможність за «продуктом»	57	5,49	63	6,08
Конкурентоспроможність за «ціною»	83	8,55	60	6,35
Конкурентоспроможність за «місцем»	75	8,05	67	7,37
Конкурентоспроможність за «просуванням»	57	4,86	56	5,59
Конкурентоспроможність за «часом»	51	4,51	58	5,46
Зведена оцінка:	323	31,46	304	30,85
Середньозважена оцінка	6,292		6,17	

Аналіз показує, що компанії, які займають перші місця за ключовими факторами маркетингової конкурентоспроможності, залишаються незмінними при оцінці за незваженою та зваженою рейтинговими системами. Однак, при використанні двох рейтингових систем з'являються відмінності в результатах. Так, ТОВ «Сервісресурс» посідає перше місце як за незваженою, так і за зваженою рейтинговою системою. Метод, використаний в даному дослідженні для маркетингової оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств, є зрозумілим і простим у використанні. Методика дозволяє визначити фокус та пріоритети в маркетинговій політиці та зосередити увагу на мобілізації ресурсів на елементах комплексної маркетингової стратегії, які здатні забезпечити стійку конкурентоспроможність та збільшити частку ринку компанії.

Таким чином, основним механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємств є використання системного підходу до управління їх конкурентоспроможністю, який передбачає оцінку рівня розвитку кожної підсистеми та зосередження зусиль менеджерів у напрямку найбільш пріоритетних напрямів; чітке виявлення стратегічних можливостей та визначення пріоритетів розвитку відповідно до поставлених цілей; відображає порядок планування та управління, спрямований на ефективне функціонування на ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «СЕРВІСРЕСУРС»

3.1 Вдосконалення системи управління та адміністрування конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Сервісресурс»

Згідно з висновками, зробленими на основі SWOT-аналізу, фокусуючись на компетенціях та сильних сторонах ТОВ «Сервісресурс», можна визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сервісресурс». Таким чином, були визначені основні стратегічні напрямки, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сервісресурс» у найближчій перспективі.

Впровадження системи управління конкурентоспроможністю забезпечує стійке функціонування підприємства, незважаючи на всі зміни у зовнішньому середовищі - економічному, політичному та соціальному. Управління конкурентоспроможністю підприємства є своєрідною багатфункціональною системою, що складається з низки взаємопов'язаних блоків, серед яких блок управління рівнями та система гарантування конкурентоспроможності (рис. 3.1).

Тому для обґрунтування вибору стратегії підприємства необхідно вжити відповідних заходів відповідно до загальної матриці конкурентної стратегії з урахуванням створених підприємством конкурентних переваг (зокрема, переваг у витратах, диференціації тощо).

Синергетичні ефекти в системі управління конкурентоспроможністю виникають внаслідок: докорінної перебудови організаційно-економічної структури управління; створення центрів прибутку (виробничих ділянок) та прийняття на себе відповідальності за результати діяльності; запровадження підприємницького внутрішньо корпоративного управління; реорганізації системи та внутрішньої структури управління компанією на засадах інтегрованого підходу тощо.

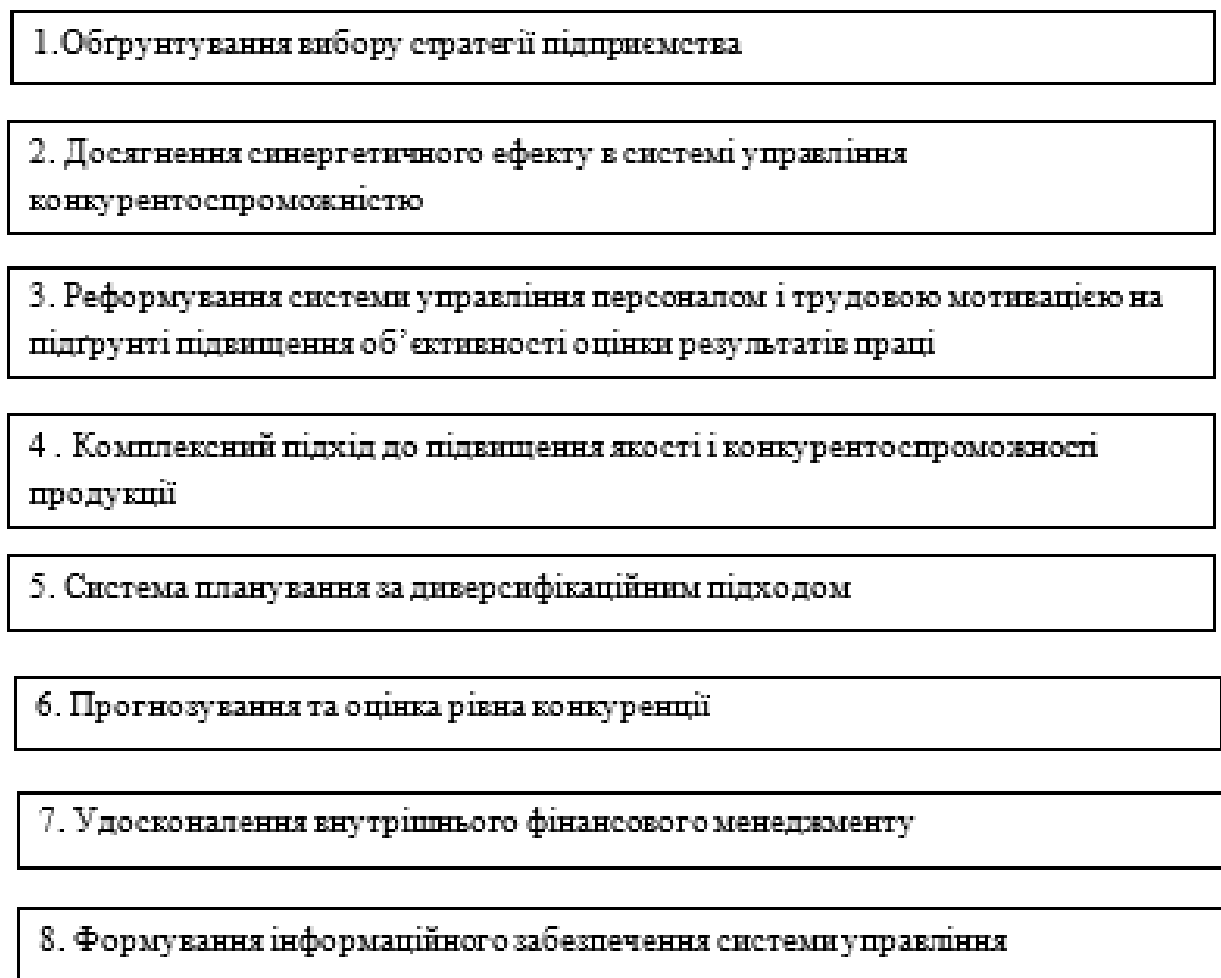


Рисунок 3.1 – Етапність управління конкурентоспроможністю ТОВ
«Сервісресурс»

Скорочення системи мотивації управлінського персоналу та працівників базується на підвищенні об'єктивності оцінювання результатів діяльності, створенні творчих умов праці, розробці механізмів мотивації та відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності, трансформації системи розвитку та перепідготовки кадрів, необхідних для стратегічного управління, на основі наступних принципів. Підтримувати конкурентоспроможність підприємств сфери послуг складно. Це пов'язано з тим, що кінцевою метою всієї діяльності на підприємстві є перемога в конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність підприємств сфери послуг формується вже на макрорівні завдяки злагодженій взаємодії з державою та державними інституціями. Це дозволяє підприємствам працювати з максимальною

ефективністю і створює необхідні умови для сприятливої економічної динаміки та соціальної стабільності. Відповідно до специфіки функціонування підприємств, існують певні особливості в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. А саме, залучення людини як сполучної ланки між управлінською командою та командою менеджерів.

Основні характеристики організаційно-економічних та технічних систем наступні (рис. 3.2).

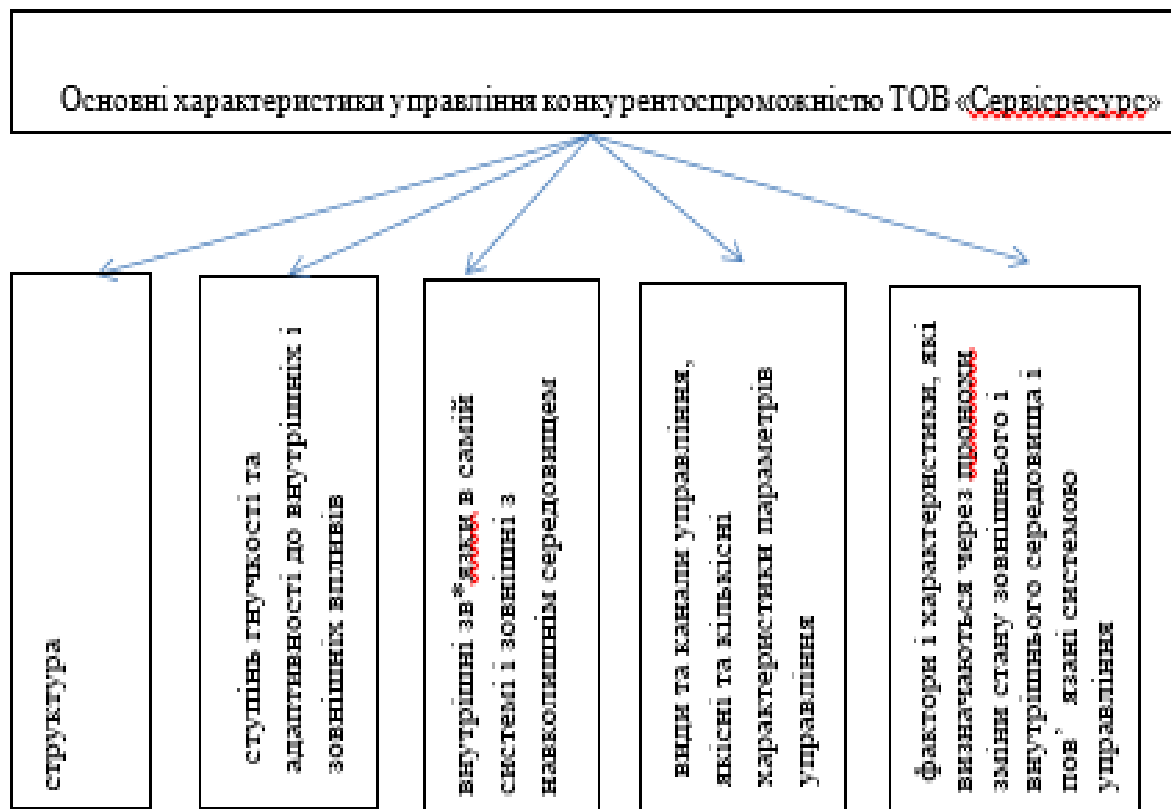


Рисунок 3.2 – Основні характеристики управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сервісресурс»

Особливості адаптивного підходу в системі управління корпоративною конкурентоспроможністю пов'язані з розробкою та реалізацією операційними компаніями та їх мережевими структурами найбільш ефективних та результативних стратегій впровадження впливів зовнішнього середовища. Адаптивні дії в системі управління передбачають оптимізацію рівня ризиків прийняття рішень і ресурсних операцій, використання економіко-математичних

методів і діагностичних моделей для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, забезпечення високої оперативності та гнучкості цілей і стратегій розвитку підприємства за рахунок пасивних і активних адаптаційних процесів. Процес активної адаптації організації безпосередньо пов'язаний з механізмом адаптивного управління, тоді як очікувані ефекти пов'язані з процесом пасивної адаптації.

Ефективне управління конкурентоспроможністю полягає в тому, щоб генерувати ефективні рішення і зосереджувати їх на створенні конкурентних переваг. Системи управління конкурентоспроможністю дозволяють ТОВ «Сервісресурс» свідомо впливати на свою конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність компанії – це сукупність окремих конкурентних переваг, які визначають критичні фактори успіху і гарантують надійне та стабільне управління. До таких конкурентних переваг відносяться:

- а) поширення та розробка послуг, що користується підвищеним попитом;
- б) використання нових технологій виробництва;
- с) впровадження заходів для підвищення лояльності клієнтів;
- д) участь у виставках та піар-заходах.

Першим із заходів підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є розширення та вдосконалення асортименту пропонованих послуг: це необхідно кожному підприємству для досягнення своїх основних цілей – задоволення потреб споживачів та максимізації прибутку. Другий і третій напрямки – це використання нових технологій та інтеграція з іншими компаніями, що працюють в сфері послуг, щоб потенційні споживачі були більш лояльними у виборі постачальників. Четвертим способом підвищення конкурентоспроможності є участь у виставках.

Участь у виставках дозволяє:

- а) знайти нових потенційних партнерів;
- б) підвищити лояльність клієнтів;
- в) вивести на ринок нові види послуг;

- г) просувати та продавати різні товари та послуги;
- д) привернути увагу ЗМІ.

Сьогодні виставки займають особливе місце у зв'язку з поточною економічною ситуацією. Вони дають чітке уявлення про те, які компанії знаходяться на вершині, які йдуть з ринку, які ніші вакантні і як розробляти тактику і стратегію в нових реаліях.

Беручи участь у таких заходах, ви можете заявити про себе як про успішну компанію, дізнатися більше про своїх клієнтів та їхні очікування, безпосередньо поспілкуватися з ними, відстежити тенденції ринку, спостерігати за розробкою інноваційних нових продуктів та отримати зворотній зв'язок щодо вашого аграрного бізнесу та продукції.

Статистично доведено, що

- а) вартість укладання контракту на виставці в середньому на 40% нижча, ніж без участі у виставці;
- б) 90 відсотків осіб, які приймають рішення в компаніях, назвали виставки найкращим джерелом інформації при здійсненні покупок;
- в) презентація послуг та товарів на виставках має в шість разів більший вплив на продажі порівняно з іншими методами просування;
- г) візуальний ефект від демонстраційних зразків триває до 14 тижнів.

Таким чином, основними критеріями підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг на ринку є ефективність маркетингової діяльності, наявність сучасної матеріально-технічної бази, а також умови для реалізації інвестиційних проектів. Кінцевим завданням ефективного управління конкурентоспроможністю є вибір альтернатив, для чого керівництво розробляє детальний бізнес-план реалізації стратегії.

Для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємства сфери послуг велике значення має впровадження менеджерами сучасних методів управління. Використання адаптивних механізмів у підсистемі маркетингової функції управління підприємницьким підрозділом може підвищити конкурентоспроможність підприємств. Це вимагає організаційної

трансформації структури підприємства, коригування завдань, що стоять перед маркетинговими службами підприємства, та розширення їх можливостей щодо обробки більш широкого спектру інформаційних даних, що позитивно впливає на розвиток конкурентоспроможності. Тільки використання адаптивних механізмів в управлінні та розвитку маркетингової діяльності дозволить досягти стратегічної мети - підвищення конкурентоспроможності підприємств. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає не тільки впровадження механізмів, що пов'язують маркетингову діяльність з іншими елементами управління підприємством, а й значних організаційних змін у маркетинговій діяльності.

Проаналізуємо рівень конкурентоспроможності (табл.3.1), професійно проведений на основі моделі «п'яти-сил» М.Портера. Для оцінки впливу кожного фактору конкурентного середовища використовувалася трибальна шкала: 1 бал - слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали - сильний вплив.

Таблиця 3.1 - Експертна оцінка конкурентного середовища

Конку- рентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єра.	- значна економія на масштабах збуту	x		
		- високий рівень фінансових інвестицій		x	
		- консерватизм існуючої системи постачання	x		
		- низький ступінь диференціації продукції	x		
		- необхідність залучення постійних покупців			x
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	- відсутність активної маркетингової політики	x		
- низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства			x		
- слабіше використання методів ведення конкурентної боротьби			x		
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк)			1,63		
2. Поява продуктів тапослуг- замінників	2.1. Вплив продуктів тапослуг- замінників	- перевагу отримує продукт з нижчою ціною		x	
		- тенденція до реалізації дешевших та менш якісних продуктів та послуг			x
		- відсутність суттєвих розбіжностей між асортименті основних конкурентів		x	
	2.2. Протеклонна імітація існуючих продуктів та послуг.	- поява великої кількості продуктів та послуг замінників, отриманих в результаті дублювання відомих товарів, марок, товарних знаків фірми Туреччини, Китаю тощо			x
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ідо)			2,5		
3. Конкуренція сила покупців	3.1. Вплив покупців на конкуренцію виробнич власності	- високий ступінь організації споживачів		x	
		- великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів.		x	
		- високий ступінь стандартизації продукції	x		
		- висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства	x		
	3.2. Торговельна сила споживачів	- зростає рівень інформованості покупців про товари	x		
		- висока цінова еластичність товару			x
Середнє значення сили впливу покупців (Іпоп)			1,70		
4 Конк урсити а сила ресурсів	4.1. Вплив постачальників на конкурентну силу	- обмежені можливості підприємства у виборі постачальників	x		
		- тенденція до скорочення тривалості господарських циклів		x	
		- низька вартість переходу до іншого постачальника		x	
4.2. Обмеження ресурсного потенціалу		- відсутність власних оборотних коштів		x	
		- нестача складських приміщень		x	

Середнє значення сили впливу постачальників ($\bar{C}_{\text{пост}}$)			1,2	
5. Конкуренція між виробниками на ринку	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції.	- узагальнений показник інтенсивності конкуренції		3
		- наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів		3
		- сильними конкурентами є невеликі ринки		3
		- незначний приріст попиту на товар підприємства		3
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваної підприємства.	- ідале місце розташування фірми		3
		- відсутність дослідження конкурентів		3
		- досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг		3
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між виробниками фірмами ($\bar{C}_{\text{вир}}$)			2,14	

Створюємо матрицю профілю ринкової конкуренції послуг із зазначенням вагового коефіцієнта для кожного фактора та оцінки кожного конкурента методом експертної оцінки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Матриця конкурентного профілю продукції

Ключові фактори успіху	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «Сервісресурс»		ТОВ «А-Муссон»		Приватні підприємства	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Якість послуг	0,25	5	1,25	5	1,25	4	1,0
Вартість послуг	0,35	5	1,75	3	1,05	4	1,4
Доля ринку	0,23	3	0,69	2	0,46	2	0,46
Рівень розробленості асортименту	0,17	3	0,51	5	0,85	2	0,34
Загальна оцінка	1	16	4,2	15	3,61	12	3,2

Дані, представлені в таблиці, свідчать про те, що опитані підприємства мають добру конкурентну позицію серед аналогічних підприємств району. Хороша конкурентоспроможність визначається наявністю високоякісної продукції за помірними цінами. Проведене дослідження аграрного ринку

дозволило сформулювати основні фактори конкурентоспроможності надавача послуг.

Варто виділити вплив внутрішніх факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства:

- сировинна база підприємства, основні показники діяльності підприємства (підсумки балансу, обсяг послуг в натуральному та грошовому вираженні, чистий капітал, коефіцієнт ліквідності), виробничий потенціал підприємства (наявність та стан основних засобів, наявність переробних потужностей на підприємстві, ступінь придатності основних засобів, структура та вартість основних та оборотних засобів); маркетинговий потенціал підприємства (позиція на ринку, частка ринку);

- маркетинговий потенціал підприємства (позиція на ринку, інформаційно-методичне забезпечення маркетингових досліджень, можливості збуту для розширення географічних меж ринку, наявність маркетингових комунікацій, якість продукції);

- інвестиційний потенціал підприємства (залучення зовнішніх інвестицій, оптимізація внутрішніх джерел фінансування);

- інноваційний потенціал (кількість науково кваліфікованих працівників на підприємстві, розвиток, інновації);

- регіонально-географічне розташування підприємства (доступ до транспортних мереж).

А також на конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Сервісресурс» мають зовнішні фактори:

- правове регулювання функціонування вітчизняної економіки (правова державна система контролю за наданням послуг по вивозу сміття; державне регулювання цін); ліцензування, патентування, сертифікація, державна підтримка підприємств);

- інфраструктура сфери послуг (забезпеченість комунікаційними та транспортними послугами, кількість кредитних та страхових установ, наявність

великої кількості дистриб'юторів, доступність послуг з обслуговування основних засобів);

- умови попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках (рівень конкуренції в секторі, тип та ємність окремих ринків, бар'єри на внутрішньому та зовнішньому ринках, середньодушове споживання послуг, частка послуг у витратах споживачів, наявність та функціонування додаткових послуг, наявність знижок);

- трудові ресурси (середня кількість зайнятих в секторі сфери послуг, кількість зайнятих у секторі у відсотках до загальної кількості зайнятих у регіоні, кількість фахівців, які закінчили вищі та середні навчальні заклади відповідного профілю).

Результати дослідження дозволили висунути гіпотезу про те, що фактори, які впливають на конкурентоспроможність послуг підприємства, пояснюються та вимірюються статистичними (кількісними) та професійними (якісними) показниками.

3.2 Шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю за рахунок маркетингової діяльності ТОВ «Сервісресурс»

Маркетингова освіта має забезпечити сучасних менеджерів підприємств сфери послуг знаннями для оцінки ринку, потенційних можливостей і загроз для ТОВ «Сервісресурс», виявлення сильних і слабких сторін та своєчасної адаптації до зовнішніх змін і навколишнього середовища. Також на основі отриманої інформації менеджери повинні вміти ставити цілі, розробляти стратегію і тактику їх досягнення, контролювати і моніторити виконання запланованих заходів.

Реалізація управлінських маркетингових рішень передбачає накопичення та обробку ринкової інформації для подальшого коригування закупівель ресурсів, організації виробництва та збуту з метою забезпечення стійкої

конкурентної позиції. Управління маркетингом слід розглядати як механізм гармонізації діяльності підприємства з вимогами зовнішнього середовища через налагодження та дотримання технологічного ланцюжка інформаційного циклу «виробник - покупець». Недостатня взаємодія підприємства з ринковим середовищем не тільки призводить до втрачених можливостей через розподіл ресурсів на неперспективні об'єкти та процеси, але й суттєво обмежує рівень інформування споживачів, для яких пропозиція виробника може бути цінною. З точки зору створення конкурентних переваг, маркетингова діяльність підприємства сфери послуг включає механізми, показані на рис.3.1.



Рисунок 3.3 – Маркетингова діяльність у процесі формування конкурентних переваг підприємства сфери послуг

Ключовими моментами маркетингової діяльності підприємств у формуванні конкурентних переваг є наступні:

1) підтримувати емерджентність та рівноправність економічних процесів через координацію та субординацію ресурсного забезпечення, виробництва та збуту послуг, забезпечуючи тим самим конкурентоспроможність підприємства сфери послуг. Це забезпечує системну взаємодію між потребами споживачів та економічними процесами підприємств цієї галузі. Проблемою також може бути невідповідність між ринковим попитом і пропозицією послуговиробників;

2) забезпечення зв'язку із зовнішнім середовищем через створення та моніторинг замкнутих інформаційних ланцюгів між виробниками та учасниками ринку. В результаті зберігається здатність підприємств до самовідновлення. Іншими словами, гомеостаз підприємства підтримується його здатністю адаптуватися до зовнішніх вимог. Якщо це не може бути забезпечено, підприємство не буде отримувати інформацію про потенційні зміни у зовнішньому середовищі і не зможе своєчасно реагувати на зовнішні вимоги;

3) системна інтеграція функцій усіх сфер діяльності забезпечує синергетичний ефект у господарській діяльності. Це дає можливість створити конкурентоспроможність, яка недоступна в окремих галузях. Таким чином, функції підприємств у сферах закупівлі ресурсів, виробництва та збуту підпорядковуються потребам ринку. В результаті створюються конкурентні переваги;

4) використання маркетингових механізмів для створення та утримання конкурентних переваг дозволяє зосередити господарську діяльність на досягненні головної мети підприємства – задовольняти споживчий попит більш вигідно, ніж конкуренти.

Коли ринки досягають насичення, недостатньо розробити нові рішення, визначити їхню оптимальну ціну та обрати ефективні канали збуту. Четверта складова комплексу маркетингу – способи просування продукції – набуває все більшого значення, і це можна трактувати як суть маркетингових рішень, пов'язаних з комунікаціями. Метою системи маркетингових комунікацій компанії є інформування, переконання та нагадування споживачам про її продукцію, підтримка продажів та створення сприятливого іміджу компанії.

Система маркетингових комунікацій складається з а)реклами, б)персонального продажу та в) стимулювання збуту.

Маркетингова діяльність ТОВ «Сервісресурс» наведена в таблиці 3.3. і її можна оцінити за пунктами, наведеними в таблиці. Система оцінки базується на таких показниках 1 – використовується залежно від ситуації, 2 – не регулярне використання, 3 – постійне та систематичне використання.

Таблиця 3.3 – Оцінка маркетингової активності ТОВ «Сервісресурс», 2023р.

Елемент маркетингової активності	Оцінка у балах
Здійснення сегментації ринку	2
Вивчення потреб споживачів та задоволення їх в повному обсязі	2
Проведення оцінки конкурентів	3
Ступінь зміни асортименту продукції за останні 3 роки	1
Рівень контролю якості продукції	3
Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	2
Використання прогресивних методів продажу	1
Оцінка ефективності реклами	2
Загальна оцінка	16

З таблиці вище можна зробити висновок, що не всі елементи маркетингової діяльності використовуються досить часто чи на постійній основі. З метою підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства можуть бути запроваджені нові види послуг. Підприємство не проводило активну рекламну кампанію, незважаючи на те, що це найпопулярніший і найчастіше використовуваний елемент системи маркетингових комунікацій. Ми рекомендуємо наступні елементи рекламної компанії в ТОВ «Сервісресурс»:

- а) визначення цільової групи;
- б) вибір засобів розповсюдження реклами;
- в) створення реклами.

До видів засобів розповсюдження реклами пропонуємо використовувати:

- а) сайти соціальних мереж;
- б) призначення;

в) електронну розсилку новин для постійних клієнтів.

Ми пропонуємо використовувати на підприємстві таку кількість реклами (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Частота виходу реклами в 2023 році

Засоби розміщення реклами	Дні виходу	Час виходу	Кількість одиниць на місяць
Соціальні мережі / таргет	вівторок, п'ятниця	11-00	9
Емейл - розсилка	понеділок, четвер	9-00	9

Необхідним елементом маркетингової діяльності є також розрахунок витрат на рекламу, бо для якісних показників від комунікаційної компанії необхідно щоб реклама та повідомлення були правильно сформовані підготовлені для адекватного реагування клієнтів. Розрахунок витрат на рекламу в 2023 році наведено в таблиці 3.5. Стимульована збут є невід'ємною складовою комунікаційної політики підприємства сфери послуг. Підприємство планує впровадження ряду різноманітних рішень у виробничому циклі. Чистий прибуток від продажу продукції (товарів, робот, послуг) у 2023 склав 24484 тис. грн., активізація маркетингових програми дозволить збільшити чистий прибуток від реалізації продукції у 2024 р. на 9%.

Таблиця 3.5 – Розрахунок витрат на рекламу

Засоби розміщення реклами	Вартість одного розміщення реклами, грн	Кількість розміщень реклами за рік	Загальні витрати на розміщення реклами, грн.
2023 р.			
Таргет	59	48	14790
Контекстна реклама	71	60	15300
Емейл - розсилка	62	108	6696
Всього	x	216	36786

Ефективність маркетингової діяльності. Існують різні визначення економічної ефективності маркетингової діяльності:

1. відносно різноманітні (на всіх етапах маркетингового процесу) результати маркетингової діяльності, які відповідають кінцевим і проміжним цілям маркетингової діяльності;

2. відношення ефективності (результатів) маркетингової діяльності до всіх витрат, пов'язаних з цим процесом

3. відшкодування витрат, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, які можуть бути оцінені у вигляді ефектів, результатів, виражених у вигляді матеріальних (матеріальних чи нематеріальних) або вартісних (цінових) витрат усіх ресурсів (матеріально-технічних, трудових тощо), необхідних для організації та здійснення маркетингової діяльності.

Таблиця 3.6 – Ефективність маркетингових заходів

Вид заходу	Витрати на маркетингові заходи за рік, грн.	Чистий прибуток від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг) за рік тис. грн.	Чистий прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за рік %
Рекламна кампанія	36786	63466,4	9

Результати наших розрахунків графічно представлені на рисунку 3.4.

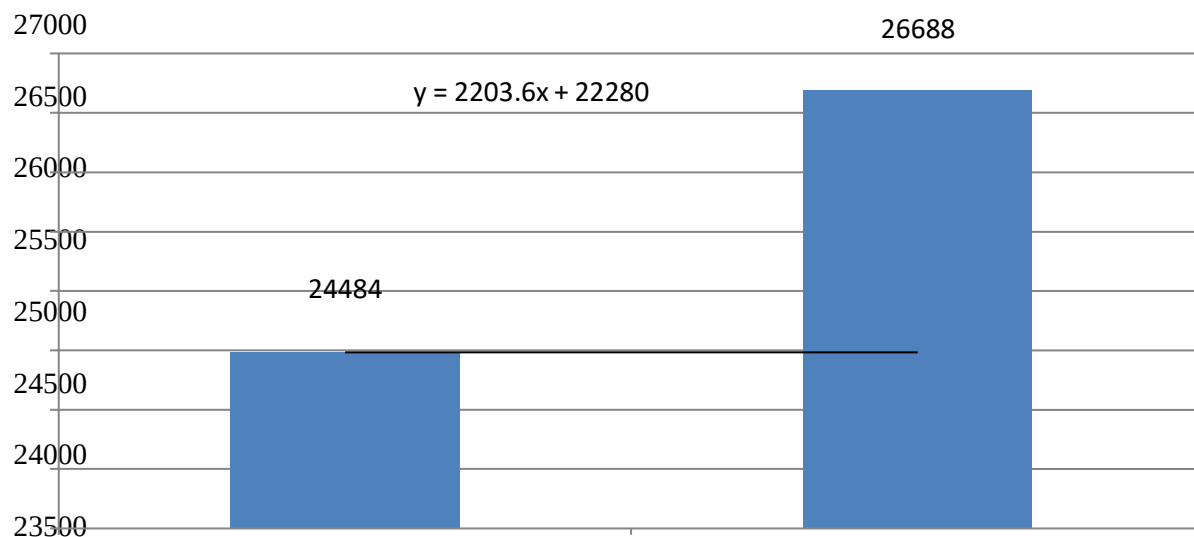


Рисунок 3.4 – Ефективність маркетингових заходів ТОВ «Сервісресурс»

Виходячи з наведених даних, можна побачити, що ці маркетингові заходи мають позитивний вплив на інші види діяльності компанії у вигляді збільшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та розширення клієнтської бази.

Крім того, компанії сфери послуг можуть впроваджувати програми знижок на послуг для своїх постійних клієнтів. Наприклад, вони можуть «повертати 3% від ціни послуги при оптових закупівлях», тобто споживачі можуть залишати собі 3% при оплаті оренди програмного забезпечення або технічної підтримки. Це підвищує лояльність та постійну співпрацю з більшістю клієнтів, а також дозволяє компаніям сфери послуг залучати нових клієнтів за допомогою рекламних кампаній та рекомендацій від існуючих клієнтів, таким чином зберігаючи та збільшуючи прибутки. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сервісресурс» наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сервісресурс»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сервісресурс»	Використання багатофункціональної системи управління конкурентоспроможністю та прийняття ефективних управлінських рішень з метою зміцнення конкурентних переваг товариства	Розширення переліку послуг; впровадження нових технологій, участь у виставках в сфері послуг
2	Рекомендації щодо оцінювання рівня обслуговування клієнтів з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сервісресурс»	Впровадження опитування клієнтів ТОВ «Сервісресурс» щодо якості послуг, задоволеності співпрацею	Підвищення лояльності клієнтів, збільшення клієнтської бази та збільшення прибутку товариства
3	Рекомендації щодо активізації маркетингової діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сервісресурс»	Впровадження рекламної компанії	Зростання чистого доходу від надання послуг.

Отже, вміле поєднання різноманітних заходів стимулювання збуту та інших елементів системи маркетингових комунікацій дозволяє у підприємству сфери послуг створити ефективний механізм просування на внутрішньому ринку України та зберегти свої позиції на зовнішньому ринку.

3.3 Аналіз перспективних напрямків щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі визначення критеріїв оцінки ефективності маркетингової діяльності

Ефективність є одним з основних принципів, які регулюють управління маркетинговою діяльністю підприємства. Під ефективністю розуміють оптимальне співвідношення між сукупними витратами та економічними результатами. Тому актуальність маркетингу для організації виникає тоді, коли ефекти, отримані від маркетингової діяльності, перевищують витрати на її здійснення.

Загалом, за визначенням Фатхутдінова Р.А. аналіз ефективності маркетингу слід проводити в такій послідовності:

- 1) розробка методики аналізу ефективності маркетингу на підприємстві сфери послуг;
- 2) планування системи показників ефективності управління маркетингом;
- 3) організація роботи з аналізу ефективності маркетингу;
- 4) збір даних, оцінка та аналіз стандартів відповідності запланованих і досягнутих показників ефективності маркетингу;
- 5) аналіз ефективності маркетингу підприємства в цілому та окремих маркетингових заходів зокрема.
- 6) розробка, узгодження та затвердження програм підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства на певний період часу;
- 7) сприяння реалізації програм;
- 8) організація виконання програми та управління нею.

Серед цих етапів центральне місце займає планування системи показників ефективності маркетингу. У цьому контексті кожна компанія повинна вирішити, на якій основі вона буде забезпечувати певний рівень своєї конкурентоспроможності. Іншими словами, важливо визначити критерії ефективності маркетингової діяльності з метою забезпечення конкурентоспроможності в рамках системи маркетингу.

Аналіз тенденцій у визначенні ефективності маркетингової діяльності показує, що в теорії маркетингової конкурентоспроможності існують моменти, які потребують уточнення та роз'яснення. Хоча більшість авторів вказують на те, що маркетингова діяльність повинна ефективно плануватися, управлятися і контролюватися, майже не існує єдиних критеріїв визначення кінцевих результатів та ефективності маркетингової діяльності для забезпечення конкурентоспроможності компанії. Тому, на думку вчених-маркетологів, при визначенні ефективності в більшості випадків слід приділяти достатню увагу врахуванню маркетингових витрат. Пропонуються фактори, які визначають рівень цих витрат (рис.3.5).

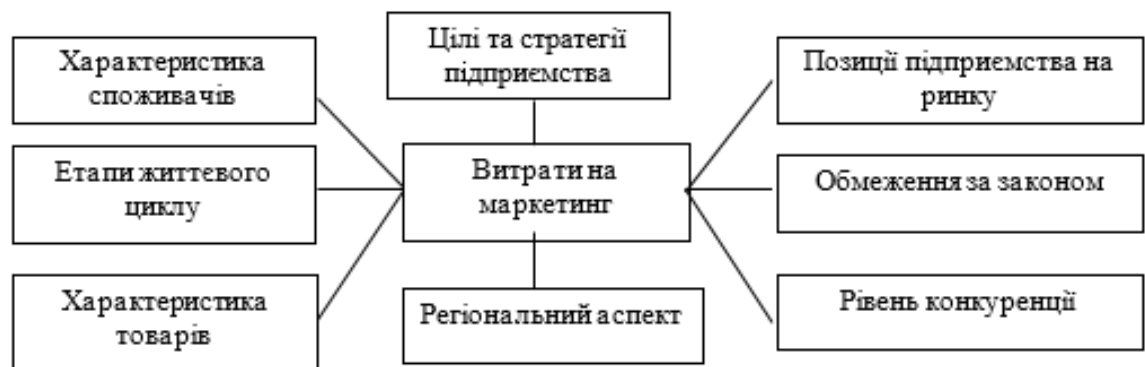


Рисунок 3.5 – Фактори, які визначають рівень витрат на маркетинг

Принцип розподілу статей функціональних витрат за продуктами і клієнтами наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Статті функціональних витрат та їх розподіл за видами послуг і споживачами

Статті функціональних витрат	Принцип розподілу	
	за видами послуг	за споживачами
1.Капітальне вкладення у готові послуг	середня облікова вартість	немає розподілу
2.Зберігання	площа, що зайнята	немає розподілу
3.Інвентаризація послуг	кількість строк у накладній	немає розподілу
4.Обробка пакетів замовлень	кількість стандартних пунктів	кількість строк у накладній
5.Відправка послуг	маса або кількість упаковок	маса або кількість упаковок
6.Транспортування	маса або кількість упаковок	маса або кількість упаковок
7.Продаж	час вивчення	кількість звернень
8.Реклама	вартість для продукту	вартість для клієнту
9.Прийняття замовлень	кількість строк у накладній	кількість строк у накладній
10.Складання рахунку	кількість строк у накладній	кількість строк у накладній
11.Звітність	немає розподілу	відправлені накладні

Аналіз різних підходів до визначення ефективності маркетингу з точки зору конкурентоспроможності дозволяє зробити наступні висновки:

1. більшість підходів зосереджені на визначенні та класифікації витрат на маркетинг та збут, а не на визначенні ефективності маркетингової діяльності;
2. не існує єдиної методики визначення ефективності маркетингової діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств;
3. при визначенні ефективності маркетингових заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства зазначені підходи не враховують особливості послуг, що випускається, на різних стадіях її життєвого циклу.

Це означає, що першим кроком до визначення критеріїв ефективності маркетингових заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства є розробка продуктової стратегії, тобто врахування особливостей продукції, що виробляється, та виду діяльності. Наступним етапом є вибір загальних показників ефективності маркетингу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 - Загальні показники ефективності маркетингу

Показник	Формула	Значення
Сумарний економічний ефект	$E = P - B$	де P – вартісна оцінка результатів маркетингових заходів; B – вартісна оцінка витрат на маркетингові заходи.
Додатковий прибуток за рахунок підвищення ціни	$\Pi = \sum(\Delta\Pi_i - \Delta C_i) \cdot V_i$	де $\Delta\Pi_i$ – підвищення ціни i -го найменування виробу за підвищення якості; ΔC_i – підвищення собівартості i -го найменування за рахунок маркетингових заходів, які направлено на покращення його якості; V_i – обсяг продажу виробів i -го найменування.
Економія за рахунок зниження поточних витрат матеріальних ресурсів	$E = \sum E_i \cdot V_{mi} - Z_{мар}$	де E_i – економія i -го виду матеріальних ресурсів в натуральному вимірі; V_{mi} – вартість одиниці i -го матеріального ресурсу; $Z_{мар}$ – маркетингові витрати на вдосконалення даного виду продукту.

Тому при реалізації маркетингових заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно дотримуватися певного балансу між дослідженням і визначенням пріоритетності внутрішніх і зовнішніх факторів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Основні варіанти можливостей зростання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг

Варіанти можливостей зростання підприємства за напрямками		
Інтенсивне зростання	Інтеграційне зростання	Диверсифікаційне зростання
1. Більш глибоке втілення зі старим продуктом на старий ринок	1. Регресивна інтеграція шляхом поглиблення співпраці з постачальниками	1. Концентрична диверсифікація шляхом заповнення ринку аналогічними своїми товарами
2. Розширення кордонів ринку зі старим продуктом	2. Прогресивна інтеграція шляхом застосування більш розширеної політики розподілу послуг	2. Горизонтальна диверсифікація шляхом розширення свого асортименту новими продуктами для існуючих ринків
3. Удосконалення послуг для старих ринків	3. Горизонтальна інтеграція шляхом розвитку взаємодії з конкурентами	3. Повна диверсифікація шляхом освоєння абсолютно нових продуктів для нових ринків

Надання пріоритету внутрішнім факторам на підприємстві може призвести до недооцінки ринкових тенденцій, що, в свою чергу, може знизити рівень конкурентоспроможності підприємства. Якщо пріоритетними є зовнішні фактори, недостатня увага до внутрішніх ресурсів і можливостей може

призвести до розриву між маркетинговою стратегією компанії та її внутрішньою спроможністю реалізувати її.

Як показано в таблиці 3.10, інтеграція пов'язана з реалізацією потенціалу підприємства шляхом взаємодії з іншими організаціями або посилення контролю над ними, а інтеграційні процеси, пов'язані з підприємствами, в основному здійснюються у вертикально-прогресуючому, вертикально-регресуючому та горизонтальному напрямках.

Основною метою горизонтальної інтеграції є посилення позицій компанії у своїй галузі шляхом придбання або отримання контролю над певними конкурентами. Горизонтальні злиття дозволяють компаніям досягти економії на масштабі, зменшити конкурентний ризик та розширити асортимент товарів і послуг. Тому, незважаючи на зусилля проаналізованих компаній забезпечити власну конкурентоспроможність на локальному ринку шляхом самостійного доповнення та розвитку асортименту послуг, на думку експертів, використання горизонтальних злиттів є перспективним напрямком розвитку. У 2022 році була проведена дорога модернізація виробництва. Незважаючи на це, компанія планує підвищити свою конкурентоспроможність і надалі.

У дослідженні обґрунтовано концептуальні положення комплексного інституційно-економічного механізму управління потенціалом конкурентоспроможності на інноваційно-інвестиційній основі. Ця концепція визначає структуру відповідних механізмів управління (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 - Сформований організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сервісресурс»

Це також характеризує пріоритетність інвестиційної діяльності підприємств як джерела ресурсів для підтримання стабільності розвитку підприємств. Процес створення механізмів управління розвитком є результатом декомпозиції та подальшої інтеграції механізмів управління розвитком підприємства. Ці механізми включають формування та реалізацію інвестиційної стратегії відповідно до економічного потенціалу підприємства, місії та цілей його діяльності, способів виробництва, розміру та спеціалізації.

З метою посилення конкурентних переваг при розробці маркетингових планів доцільно більш детально визначити заходи, пов'язані з формуванням товарної політики, взаємодією компанії з гравцями ринку, методами просування та позиціонування продукту і компанії в цілому на цільовому ринку (табл.3.11).

Таблиця 3.11 - Рекомендовані маркетингові заходи щодо посилення управління конкурентними перевагами

Етапи управління конкурентними перевагами	Зміст маркетингових заходів	Очікувані результати
Маркетингове планування	1. SWOT-аналіз зовнішнього середовища і потенційних можливостей підприємства. 2. Визначення місії та мети підприємства на ринку. 3. Вибір, обґрунтування і розробка маркетингової стратегії. 4. Визначення завдання підрозділу маркетингу по реалізації обраної стратегії. 5. Розробка плану по реалізації маркетингових заходів у межах маркетингу-мікс.	Відповідність можливостей підприємства поставленим цілям по утриманню чи посиленню конкурентних переваг
Товарна політика	1. Формування товарної концепції та її базової атрибутики. 2. Моніторинг товарної марки, бренду, розробка стратегій, тактики й креативних заходів у межах операцій з ними. 3. Розробка комунікаційних заходів та контроль за їх ефективністю.	Формуванням унікальної цінності пропонувань кінцевим споживачам
Взаємодія із суб'єктами ринку	1. Застосування концепції маркетингу взаємовідносин. 2. Формування мережі дистрибуції. 3. Зв'язки із оптовими та дрібнооптовими посередниками 4. На явність власної фірмової мережі	Довготривалі взаємовідносини із суб'єктами ринку
Технології просування	1. Розробка рекламної кампанії та співпраця із ЗМІ 2. Участь у виставках, ярмарках 3. Система стимулювання продажу 4. Сервісне обслуговування 5. Програма лояльності споживачів	Формування іміджу підприємства й продукції, довго тривалі взаємовідносини із споживачами
Позиціонування	1. Розробка концепції та стратегії позиціонування 2. Позиціонування товарної номенклатури, відповідного асортименту, окремої товарної марки	Розуміння потреб споживачів, їх особистих рис; концентрація обмежених ресурсів на найбільш вигідних цільових ринках

Процес маркетингового планування визначає можливості та сильні сторони для збереження конкурентних переваг на основі результатів SWOT-аналізу. Етап таргетування визначає виклики для підтримки та розвитку конкурентних переваг і впливає на вибір маркетингових стратегій для подолання цих викликів. Процес розробки тактики реалізації маркетингової стратегії передбачає визначення переліку заходів для кожної інструментальної маркетингової позиції. Але зміст цих заходів значною мірою залежить від обраних цілей, потенціалу компанії та соціально-економічного рівня обраного сегмента ринку.

ВИСНОВКИ

Одним із ключових факторів успіху діяльності вітчизняних підприємств у ринковому просторі є рівень їх конкурентоспроможності, теоретичні аспекти якого ґрунтуються на розумінні конкурентних переваг. Обґрунтовано, що концепції конкурентних переваг еволюційно змінюються під впливом інноваційних процесів, шляхом доповнення її конкурентними перевагами найвищого рівня, заснованих на нематеріальних ресурсах підприємства та врахуванні споживчих.

ТОВ «Сервісресурс» є провідною компанією на ринку вивезення та переробки відходів, що надає надійні та якісні послуги своїм клієнтам. Завдяки використанню сучасних технологій та обладнання «Сервісресурс» гарантує ефективну та безпечну переробку відходів та зменшує їх вплив на навколишнє середовище. У компанії працює команда висококваліфікованих фахівців, готових надати своїм клієнтам кваліфіковану допомогу та консультації з усіх питань, пов'язаних з утилізацією відходів.

Визначено, що чистий дохід від реалізації послуги зріс в 2023 році порівняно з 2021 роком на 18536,2 тис. грн. Це відбулося за рахунок зростання виручки від реалізації послуг населенню на 12290,4 тис. грн, місцевим бюджетам та організаціям на 951,5 тис.грн.; іншим споживачам на 2253,25 тис. грн. Причиною цього стало підвищення тарифів на вивіз відходів. Найбільшу частку в структурі послуг займають послуги населенню – 70,9 %. Тобто, підприємство має вузьку спеціалізацію – утилізація та вивіз відходів та в основному надає послуги населенню м. Суми.

Сума балансу в 2023 році порівняно з 2021 роком має тенденцію до зростання на 8312,6 грн., але в 2023 році порівняно з 2022 роком сума балансу скоротилася з 26615,2 тис. грн в 2022 році до 24916,2 тис. грн. в 2023 році. Це відбулося за рахунок збільшення суми оборотних активів на 6292,6 тис. грн. Зокрема, зросла вартість іншої поточної дебіторської заборгованості на 9015,1 тис. грн. та сума інших оборотних активів на 970,7 тис. грн.

Спостерігається збільшення суми поточної кредиторської заборгованості за розрахунками за товари, роботи, послуги в 2,16 рази та інших поточних зобов'язань в 24 рази. По всіх інших статтях відбулося скорочення. Зменшилася сума нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) на 27,6%. Поточна заборгованість за розрахунками зі страхування скоротилася на 32,9 %, а за розрахунками з оплати праці 31,6%.

Рівень прибутковості компанії зменшився. Так, в 2021 році цей показник склав 2,99%, при отриманому рівню збитковості в 2023 році 1,33%. Причиною цього стало отримана сума чистого збитку в 2022 році (-239,2 тис. грн) та в 2023 році (-779,4 тис. грн). А також в результаті збільшення собівартості послуг на 50%. Така тенденція є несприятливою для підприємства і свідчить про погіршення результатів діяльності підприємства.

Проаналізовано, що серед основних підприємств-конкурентів досліджуване господарство займає найкращу позицію. Так, за оцінкою загального рейтингу привабливості ТОВ «Сервісресурс» зайняло 1 місце, що відповідає середньому рівню привабливості. Найвищі результати господарство отримало за позиціями – рівень цін та доставка товару (10 з 10 балів) та якість обслуговування (9 з 10 балів). Проведені дослідження та аналіз основних економічних показників підприємства дозволяють констатувати відповідність ефективності використовуваних інструментів в управлінні підприємством, а саме в процесі реалізації продукції.

Згідно з матрицею SWOT- аналізу, більшість можливостей можна реалізувати шляхом залучення інвесторів та усунення слабких сторін ТОВ «Сервісресурс». В результаті цих змін покращиться якість продукції, ціни та попит, що в кінцевому підсумку призведе до отримання прибутку. У свою чергу, розвиток галузі дозволить залучити працівників, що позитивно вплине на демографічну ситуацію.

За результатами проведеного SWOT-аналізу визначено, що сильними сторонами підприємства є те, що воно давно функціонує на ринку та має позитивну ділову репутацію, налагоджені канали збуту, кваліфікований

персонал та ефективне фінансове управління. А тому запропоновано маркетингову стратегію – яка вимагає стратегії підтримки розвитку сильних сторін підприємства.

В роботі була проведена оцінка рівня економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства, проведені дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Сервісресурс» підтверджують, що дане підприємство є одним із лідерів в регіоні. Однак керівному складу підприємства необхідно приділяти увагу підрозділам, котрі на сьогодні не повній мірі ефективно використовували наявні ресурси порівняно з підприємствами конкурентами.

Для демонстрації кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності (відповідність характеристик визначають часткою одиниці) як орієнтир можна використати таке оцінювання ключових чинників за елементами сучасного комплексу маркетингу «5Р». Конкурентом, яких можна точно порівняти за схожими параметрами релевантності, є ТОВ «А-Муссон». За результатами 2023 року ця компанія займає лідируючі позиції на регіональному ринку утилізації сміття.

Таким чином, компанія ТОВ «Сервісресурс» займає 1-е місце в системі не зважених і зважених рейтингів. Метод маркетингової оцінки рівня конкурентоспроможності компаній, використаний в цьому дослідженні, зрозумілий і простий у використанні. Цей підхід спрямований на мобілізацію ресурсів на складні елементи маркетингової стратегії, які можуть забезпечити стабільну конкурентну перевагу, а також на формулювання основних моментів і пріоритетів маркетингової політики, щоб зробити ставку на збільшення частки компанії.

Таким чином, основним механізмом підвищення ефективності конкурентоспроможності підприємства є використання системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства, який дозволяє нам оцінювати рівень розвитку кожної підсистеми і фокусувати зусилля менеджерів

на найвищому пріоритеті. Повний набір стратегічних можливостей може бути використаний для визначення пріоритетів розвитку за призначенням.

В роботі також визначено рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сервісресурс» та запроваджено маркетингові заходи щодо посилення управління конкурентоспроможністю. Отже, вміле поєднання різноманітних заходів стимулювання збуту та інших елементів системи маркетингових комунікацій дозволяє у підприємству сфери послуг створити ефективний механізм просування на внутрішньому ринку України та зберегти свої позиції на зовнішньому ринку.

У випадку ТОВ «Сервісресурс» оптимальною стратегією до застосування є стратегія сегментної концентрації. Стратегія сегментної концентрації характеризується високим рівнем задоволення специфічних потреб споживачів за рахунок концентрації на вузькому сегменті ринку. Це забезпечує стабільні доходи та помірне зростання розміру ринку (стратегія виходу). При цьому вона здатна швидко і гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища і, на відміну від конкурентів, задовольняти потреби споживачів на високому якісному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Export Marketing Survey: Ukrainian Apparel Market. Support to Export Promotion and investment Attraction in the Republic of Moldova / Olexander Tsepko. – June, 2010.
2. Kharchenko T.O., Rabenko D.V. Formation of personnel policy enterprise. *Virtus: Scientific Journal*. Editor-in-Chief M.A. Zhurba . May № 14, 2017. С.213-215.
3. Porter Michael E. Competitive advantage: Creating and sustaining of superior performance. 1992. New-York: The Rree Press. 557 p.
4. Багорка М.О., Устік Т.В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій*. Вип. 5. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-01/2022-5-04-01> (дата звернення: 22. 05. 2024).
5. Денисенко М., Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №2(70). С. 139–146. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146> (дата звернення: 11.02.2024).
6. Денисенко М. П., Бреус С. В. Конкурентоспроможність економіки – запорука забезпечення сталого розвитку держави. The 12th International scientific and practical conference «World science: problems, prospects and innovations» (August 11-13, 2021) Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2021. Р. 286–292.
7. Запша Г.М., Писаренко В.В., Лищенко М.О., Кукса І.М. Моделювання системи фінансово–логістичного менеджменту капіталізації інноваційно–безпечного бізнесу за маркетингових змін конкурентного міжнародного середовища в умовах діджиталізації. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип. 4 (251). К., 2022. С. 91-98. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6957308> (дата звернення: 11.02.2024).
8. Клочко В.М., Труфанова Л.О. Стратегічне управління в сучасних умовах конкурентних ринків. *Інфраструктура ринків*. Випуск 30. 2019. С. 159 –

165. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/26.pdf (дата звернення: 07. 07. 2024).

9. Криворот В.М. Особливості формування маркетингової концепції управління конкурентним розвитком підприємства. *Технології XXI сторіччя: Збірник тез за матеріалами 28-ої міжнародної науково-практичної конференції* (23-25 листопада 2022 р.). Ч.2. Суми: СНАУ, 2022. С. 134 – 136.

10. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Вісник ХДУ*. № 33. 2019. С. 112-116.

11. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf (дата звернення: 07. 07. 2024)

12. Лишенко М.О. Аудит асортименту як напрям підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»:* науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, вересень 2018. № 10(38). С. 25-30.

13. Лишенко М.О., Овчаренко Є.І., Гук О.В., Мохонько Г.А. Формування конкурентних переваг на основі вдосконалення системи управління якістю продукції підприємства в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип. 2 (249). К., 2022. С. 170-176.

14. Лупак Л.Р. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес інформ*. № 4. 2013. С. 320-325. URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-4_0-pages-320_325.pdf (дата звернення: 02.06. 2024)

15. Мандич О. В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: дис. докт. ек. наук 08.00.04. Харків, 2017. 401 с.

16. Макаренко Н.О., Лищенко М.О., Савостьянова А.В. Методологічні основи формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім.В.В. Докучаєва*. Серія «Економічні науки». № 2. 2020. С. 78-91. URL: http://visen.knau.kharkov.ua/visn2020_2.html (дата звернення: 02.12. 2023).
17. Марченко В.М., Кучевська І.Ю. Управління маркетинговим потенціалом підприємства для забезпечення його сталого розвитку. *Молодий вчений*. 2019. №12(76), С. 452-454. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/12/97.pdf> (дата звернення: 18. 10. 2023).
18. Морохова В.О., Бойко О.В., Лорві І.Ф. Маркетингові технології формування конкурентних переваг підприємств. *Економічний форум*. 2021. № 1(3). С. 87-93. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-12> (дата звернення: 18.10.2023).
19. Муштай В.А., Макаренко Ю.В. Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма), (Полтава, 24 березня 2020 р.). Полтава, 2020. С. 201-204.
20. Отюська В.О. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств аграрної сфери в системі маркетингу. Матеріали Всеукраїнської студентської наукової конференції, присвяченої Міжнародному дню студента (11-15 листопада 2019 р.). Суми, 2019. С.557.
21. Пастухова Т. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 9 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396> (дата звернення: 18. 05. 2024).
22. Паулик А. Особливості формування та оцінювання конкурентних переваг економіки регіону. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. №2(02). С. 131-135. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.2-22> (дата звернення: 18.05.2024).

23. Петренко О.І., Криворот В.М. Сутність, складові та етапи маркетингової концепції управління розвитком підприємства. Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри: матеріали X міжнар. науково-практич. конфер. (23 берез. 2023 р.) [Електронний ресурс] / упоряд. : Л. О. Петкова, Д. М. Паламарчук ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2023. С. 233 - 236.

24. Холявка Я.В. Значення та основні аспекти управління конкурентоспроможністю послуг. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ. Ч. 2. 2024. С. 564-566.

25. Холявка Я.В. Особливості адміністрування конкурентоспроможності послуг. *Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 16 листопада 2023 р.) / за ред. проф. Назаренка О.В. Суми: СНАУ, 2023. С. 248-250.

26. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261> (дата звернення: 4. 05. 2024).

27. Чайка М. Теоретичні основи управління конкурентним розвитком аграрних підприємств. Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри : матеріали X міжнар. науково-практич. конфер. (23 берез. 2023 р.) [Електронний ресурс] / упоряд. : Л. О. Петкова, Д. М. Паламарчук; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : Черкаський державний технологічний університет, 2023. С.237-238. URL: <https://www.facebook.com/groups/151512212200812/>(дата звернення: 18. 09. 2023).