

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.641.02.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, гр. 213-ЕП-324
спеціальності 051 «Економіка»

(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)



Максим ЛЯХОВ

(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук

Борис ОСТАПЮК

Рецензент: професор, д-р екон. наук

Олена ДИКАНЬ

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук



_____ Володимир ДИКАНЬ

«_____» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Ляхова Максима Ігоровича

1 Тема «Забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації»

керівник Остапюк Борис Борисович, к-т, екон. наук, доцент

затверджені наказом УкрДУЗТ від “27” лютого 2025 року № 60/25

2 Строк подання студентом закінченої роботи «06» січня 2026 року

3 Вихідні дані Статистичні дані

Фінансово-економічна звітність приватного підприємця

Стратегія розвитку бізнесу

Науково-методична література

Періодичні видання

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

1 Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності бізнесу

2 Аналіз фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання в умовах цифровізації

3 Напрями підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації

5 Перелік графічного матеріалу

- 1 Порівняльний та ресурсний підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
- 2 Ринковий та функціональний підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
- 3 Системний підхід до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
- 4 Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства
- 5 Основні проблеми управління конкурентоспроможністю з якими стикаються підприємці в умовах цифровізації
- 6 Ключові загрози та можливості, що надає цифровізація для вітчизняного приватного бізнесу управління персоналом
- 7 Динаміка обсягових показників за 2021-2024 рр
- 8 Аналіз показників ліквідності та фінансової незалежності приватного підприємця за 2021-2024 рр
- 9 Принципова схема формування конкурентної стратегії в умовах цифровізації
- 10 Ключові цілі конкурентної стратегії в межах стратегії цифрової трансформації приватного бізнесу у сфері торгівлі
- 11 Різновиди крос-функціональних команд приватного бізнесу та принципи їх формування
- 12 Процеси основної діяльності інноваційної крос-функціональної команди
- 13 Вплив використання крос-функціональної команди на конкурентоспроможності приватного підприємця

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання «_24_» _лютого_ 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності бізнесу	21.05.2025	викон.
2 Аналіз фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання в умовах цифровізації	31.10.2025	викон.
3 Напрями підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації	27.11.2025	викон.
Висновки	22.12.2025	викон.
Графічна частина	31.12.2025	викон.

Студент  Максим ЛЯХОВ

Керівник  Борис ОСТАПЧУК

Зміст

Вступ	5
1 Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності бізнесу	8
1.1 Сутність та зміст поняття конкурентоспроможності бізнесу	8
1.2 Фактори формування конкурентоспроможності підприємства	18
1.3 Вплив цифрових технологій на конкурентні переваги підприємств	25
Висновки за розділом 1	36
2 Аналіз фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання в умовах цифровізації	39
2.1 Характеристика діяльності суб'єкта господарювання	39
2.2 Аналіз доходів приватного бізнесу	41
2.3 Аналіз собівартості продукції	48
2.4 Аналіз показників з праці	54
2.5 Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості	58
Висновки за розділом 2	63
3 Напрями підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації	66
3.1 Розробка стратегії цифрової трансформації приватного бізнесу	66
3.2 Формування крос-функціональних команд як основи забезпечення конкурентоспроможності бізнесу	74
3.3 Економічна доцільність впровадження організаційних змін	83
Висновки за розділом 3	96
Висновки	99
Список використаних джерел	101

					МРЕ.641.02.06 ПЗ				
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата					
Розроб.		Ляхов			Забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації		Літ.	Арк.	Аркуші
Перевір.		Остапюк						4	107
Рецензент							УкрДУЗТ 4		
Н.контр		Назаренко							
Затверд.		Дикань							

Вступ

Актуальність теми. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем конкуренції, що змушує суб'єкти підприємницької діяльності постійно боротися за увагу та лояльність споживачів. У таких умовах конкуренція спонукає підприємства до постійного вдосконалення своїх товарів і послуг, пошуку нових ринків збуту та розробки ефективних маркетингових стратегій. Враховуючи домінування процесів цифровізації, важливим є наявність чітко визначеної стратегії, яка дозволяє бізнесу підтримувати свою конкурентоспроможність і досягати успіху на ринку завдяки стійким конкурентним перевагам. Отже, постійна боротьба на ринку змушує компанії вдосконалювати свої стратегії, здійснювати аналіз змін в попиті та пропозиції, ефективно використовувати наявні ресурси, знижувати виробничі витрати та підвищувати якість продукції. У цьому контексті питання забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах сучасного ринку набуває особливої актуальності та значущості.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою даної роботи є наукове обґрунтування і розробка теоретичних положень та практичних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних **завдань**:

- 1) дослідити теоретичні забезпечення конкурентоспроможності бізнесу;
- 2) визначити фактори формування конкурентоспроможності підприємства;
- 3) з'ясувати вплив цифрових технологій на конкурентні переваги підприємств;

4) виконати аналіз фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання в умовах цифровізації;

5) окреслити напрями підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації;

6) визначення економічної доцільності впровадження організаційних змін.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних положень щодо удосконалення організаційно-економічних основ забезпечення ефективності управління персоналом підприємства в період трансформацій.

Інформаційною основою роботи є публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів щодо питань кадрового менеджменту, монографічні дослідження із забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності підприємств, закони України, ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1 - 77], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. У дослідженні застосовані різноманітні методи, а саме: прийоми абстрактно-логічного методу, аналіз і синтез, індукція та дедукція, аналогія і порівняння, а також методи порівняльного аналізу, середніх і відносних величин, статистичного групування, графічний.

Наукова новизна полягає в удосконаленні організаційно-економічних основ забезпечення конкурентоспроможності бізнесу через окреслення положень формування конкурентної стратегії в умовах цифровізації, а також створення інноваційної крос-функціональної команди. Це вцілому створить передумови для підвищення ефективності управління бізнес-процесами, формування стійких

конкурентних переваг, зростання адаптивності підприємства до динамічних змін ринкового середовища та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в розробці організаційних напрямків реалізації системи забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Результатами роботи автора є розкриття цілісної системи конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Роботизація, екологізація, цифровізація: формування конкурентних переваг в контексті євроінтеграції» (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 85-й студентській науково-технічній конференції СНТК Українського державного університету залізничного транспорту (10-11 грудня 2025 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

1 Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності бізнесу

1.1 Сутність та зміст поняття конкурентоспроможності бізнесу

Сучасні глобалізаційні процеси зумовлюють глибоку цифрову трансформацію суспільства та економіки. Інформаційні технології дедалі активніше інтегруються у всі сфери людської діяльності, змінюючи поведінку споживачів і знижуючи привабливість стандартних масових товарів. За таких умов підприємства, зокрема у сфері торгівлі, змушені розробляти конкурентні стратегії, орієнтовані на раціональне використання обмежених ресурсів та адаптацію до динамічних споживчих запитів. Особливу роль у цьому процесі відіграють цифрові та інтернет-технології, які забезпечують швидке завоювання уваги споживачів і формування довгострокових ринкових переваг та, відповідно, забезпечують конкурентоспроможність бізнесу.

Упродовж тривалого періоду наукових досліджень категорії «конкурентоспроможність підприємства» сформовано низку концептуальних підходів до розкриття її сутності. Це дало змогу ґрунтовніше осмислити економічну природу даного поняття та його змістовні характеристики. Узагальнення наукових поглядів і систематизація наявних трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства» з урахуванням принципів дефінітивної чіткості, системності та узагальненості дозволили виокремити такі основні підходи до його тлумачення: порівняльний, ресурсний, ринковий (маркетинговий), продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний та системний, які відображають різні аспекти формування й оцінювання конкурентних позицій підприємства.

Спершу слід звернути увагу на порівняльний підхід до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» (рисунк 1.1), який є одним із ключових у сучасній економічній науці та практиці управління.

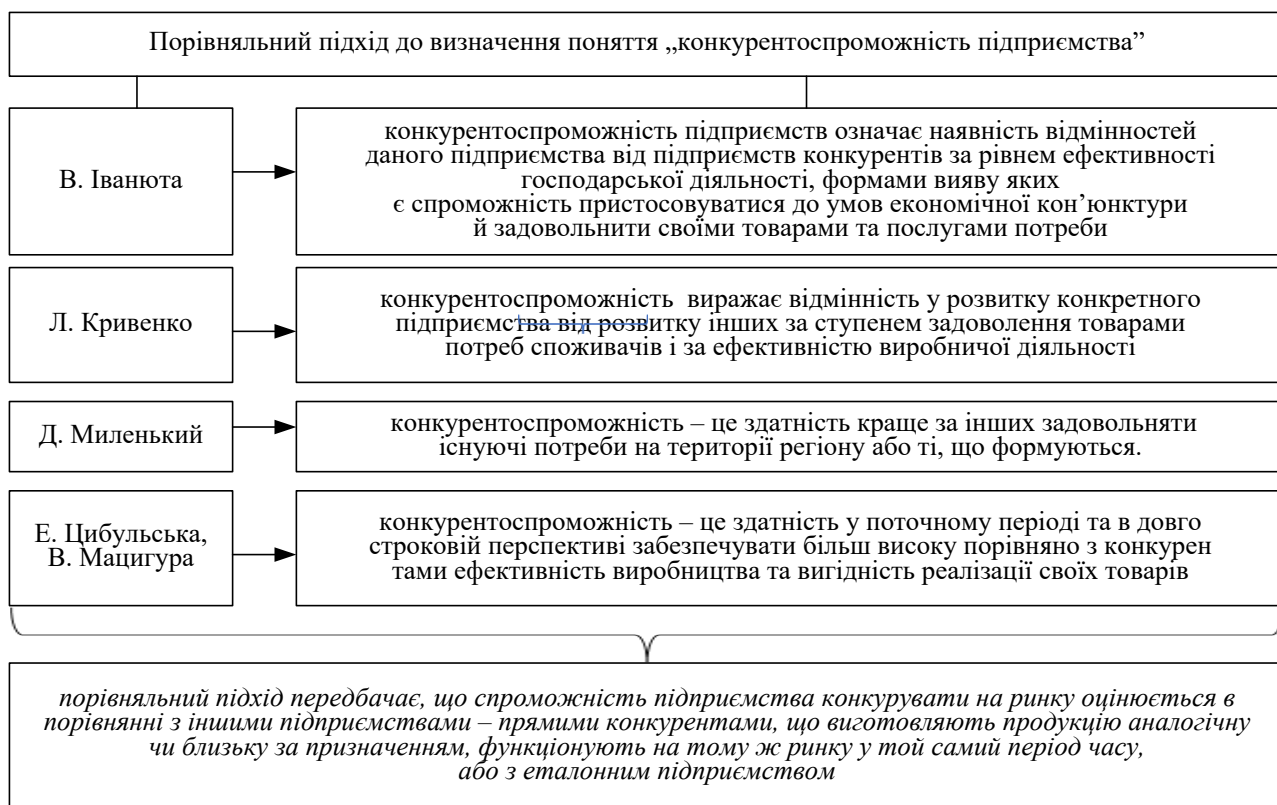


Рисунок 1.1 - Порівняльний підхід до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» (складено на основі джерел [1-4])

Цей підхід передбачає оцінювання підприємства через призму порівняння його характеристик та результатів діяльності з аналогічними показниками конкурентів або еталонних суб’єктів господарювання. Основна ідея полягає в тому, що конкурентоспроможність не існує як абсолютна величина, а визначається лише у відношенні до інших учасників ринку. Загалом, порівняльний підхід передбачає системну оцінку підприємства у контексті ринкового середовища, де ключовими критеріями виступають економічна ефективність, адаптивність до змін ринкової кон’юнктури та здатність задовольняти потреби споживачів. Цей підхід дозволяє виявляти конкурентні переваги та слабкі сторони підприємства, формувати об’єктивні висновки щодо його позицій на ринку та слугує методологічною основою для стратегічного планування. Таким чином, порівняльний аналіз є невід’ємним інструментом діагностики конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє об’єктивно оцінити ефективність господарської діяльності у відношенні до

конкурентів та забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сучасних умовах економічної кон'юнктури.

Доцільно також зосередити увагу на ресурсному підході до трактування конкурентоспроможності підприємства, який базується на оцінюванні його внутрішніх можливостей та результативності залучення й використання наявних ресурсів. У межах даного підходу конкурентоспроможність розглядається як наслідок сформованого ресурсного потенціалу підприємства, його структури, якісних характеристик, а також управлінської спроможності ефективно комбінувати ресурси з метою формування стійких конкурентних переваг (рисунок 1.2).

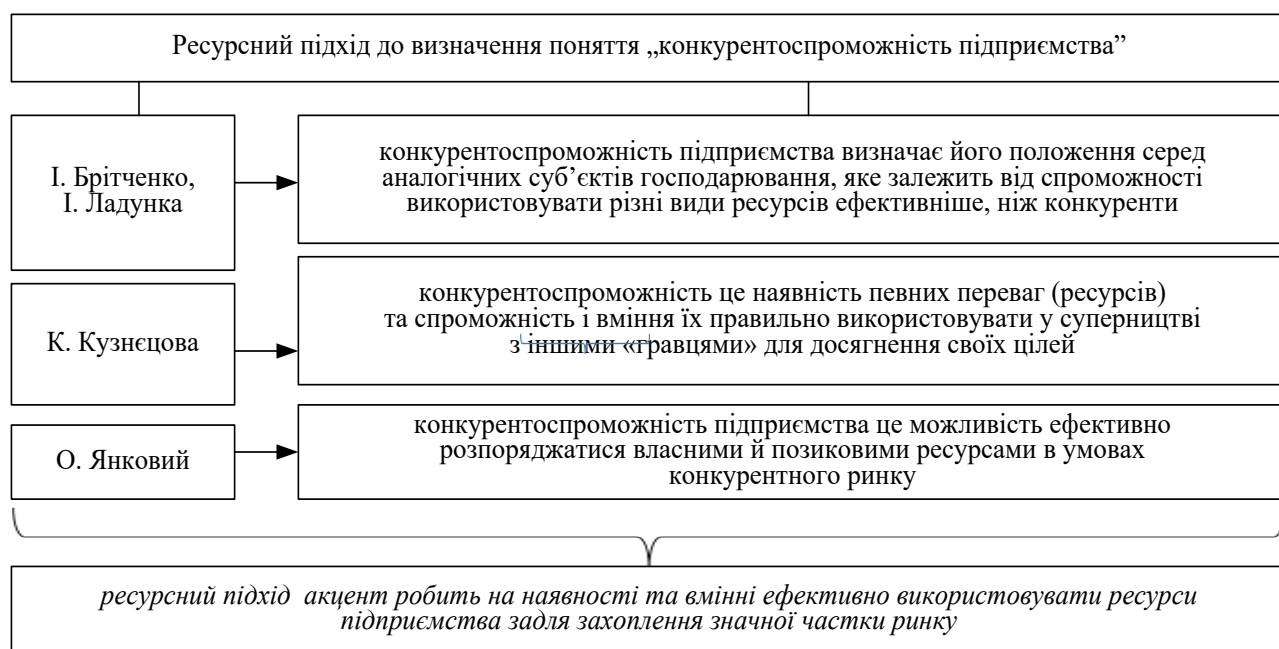


Рисунок 1.2 - Ресурсний підхід до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» (складено на основі джерел [2, 4-7])

Ключовою ідеєю ресурсної концепції є твердження, що довгострокові конкурентні позиції забезпечуються за рахунок унікальних, дефіцитних і складних для відтворення ресурсів. До таких ресурсів належать матеріальні та фінансові активи, трудові й інформаційні ресурси, технологічні можливості, організаційні здібності та інтелектуальний капітал. Особливе значення надається людському потенціалу підприємства, рівню професійної підготовки персоналу,

управлінським компетенціям, здатності до інноваційної діяльності та сформованій корпоративній культурі.

Прихильники ресурсного підходу підкреслюють, що вирішальним чинником конкурентоспроможності є не обсяг залучених ресурсів, а ступінь ефективності їх використання та можливість перетворення ресурсного потенціалу на ринкові переваги. У цьому аспекті важливу роль відіграє здатність підприємства генерувати додану вартість, знижувати витрати, впроваджувати інноваційні рішення та гнучко адаптувати внутрішні процеси до змін зовнішнього середовища.

Водночас недоліком ресурсного підходу є його зосередженість переважно на внутрішніх чинниках формування конкурентоспроможності, що обмежує врахування впливу ринкової ситуації, поведінки споживачів і дій конкурентів. Однак у поєднанні з іншими науковими підходами ресурсна концепція дає змогу сформувати комплексне бачення механізмів забезпечення конкурентних позицій підприємства в сучасних умовах господарювання.

Подальшого розгляду потребує ринковий (маркетинговий) підхід до трактування конкурентоспроможності підприємства, який зосереджується на аналізі взаємозв'язків суб'єкта господарювання з ринковим середовищем, особливостях споживчої поведінки та результативності маркетингової діяльності (рисунк 1.3). У межах даного підходу конкурентоспроможність розуміється як здатність підприємства забезпечувати стабільну присутність на ринку, формувати та підтримувати попит на власну продукцію і досягати вищого рівня задоволення потреб споживачів порівняно з іншими учасниками ринку.

Основна ідея ринкового підходу полягає в пріоритетності орієнтації на споживача та гнучкої реакції на зміни ринкової ситуації. Важливу роль у цьому відіграють маркетингові дослідження, аналіз ринкової кон'юнктури, сегментація споживачів, визначення цільових ринків і формування ефективного позиціонування продукції. З огляду на це, рівень конкурентоспроможності підприємства визначається результативністю використання інструментів

комплексу маркетингу, зокрема товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики.

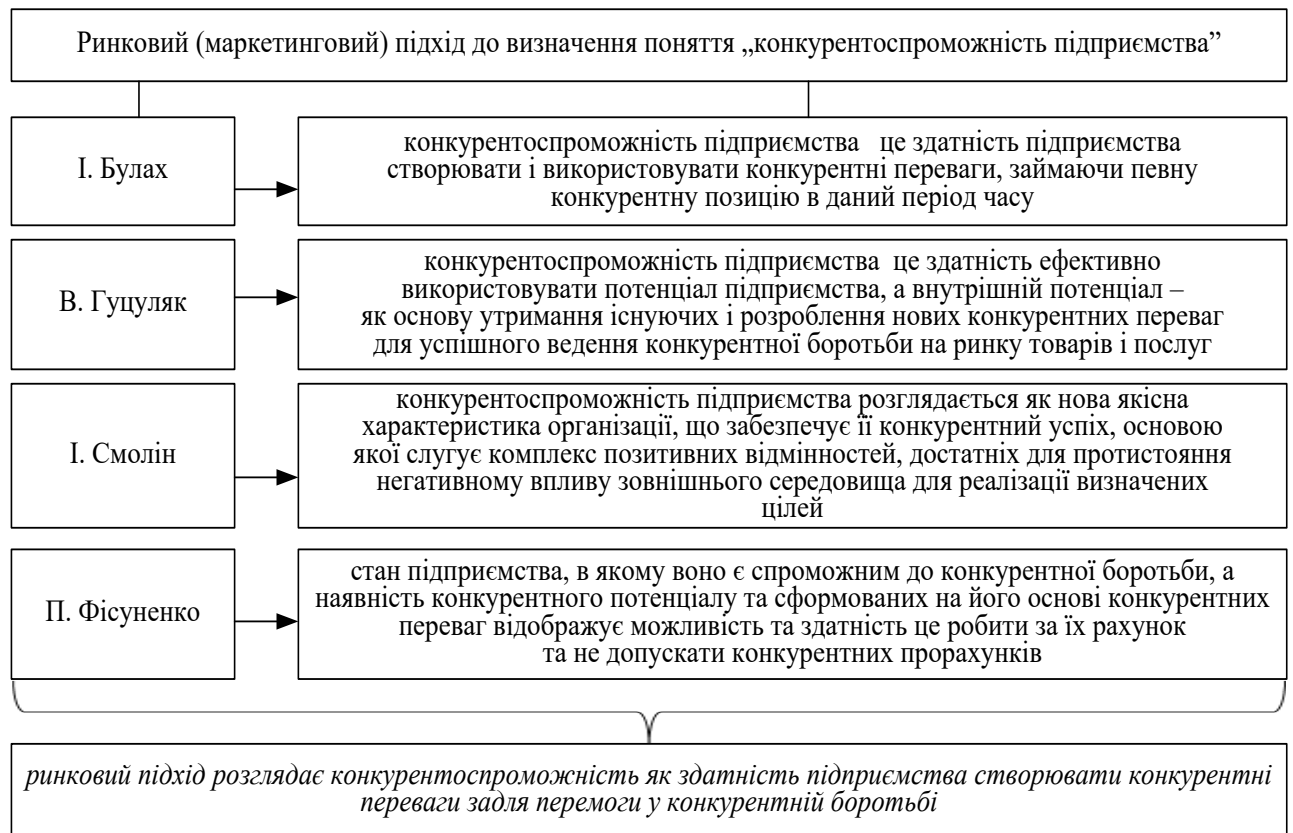


Рисунок 1.3 - Ринковий (маркетинговий) підхід до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» (складено на основі джерел [1-3])

Прихильники маркетингової концепції наголошують, що досягнення конкурентних переваг можливе за умови створення споживчої цінності, яка максимально відповідає очікуванням цільової аудиторії. Вагомого значення при цьому набувають якісні характеристики продукції, рівень сервісного обслуговування, імідж і впізнаваність бренду, широта та гнучкість асортименту, а також здатність підприємства впроваджувати маркетингові інновації.

Водночас обмеження ринкового підходу пов'язані з його зосередженістю переважно на зовнішніх детермінантах конкурентоспроможності, що може зумовлювати недооцінку внутрішнього потенціалу підприємства. Проте поєднання маркетингового підходу з ресурсним і порівняльним дозволяє здійснити комплексну оцінку конкурентних позицій підприємства та

обґрунтувати ефективні управлінські рішення в умовах конкурентного середовища.

Подальший аналіз доцільно зосередити на функціональному підході до трактування конкурентоспроможності підприємства, сутність якого полягає в оцінюванні результативності виконання суб'єктом господарювання основних управлінських, виробничих і збутових функцій та їх ролі у формуванні конкурентних переваг (рисунк 1.4). У межах цього підходу конкурентоспроможність розглядається як наслідок ефективної реалізації ключових функцій підприємства, що забезпечують його стабільність і розвиток у конкурентному середовищі.

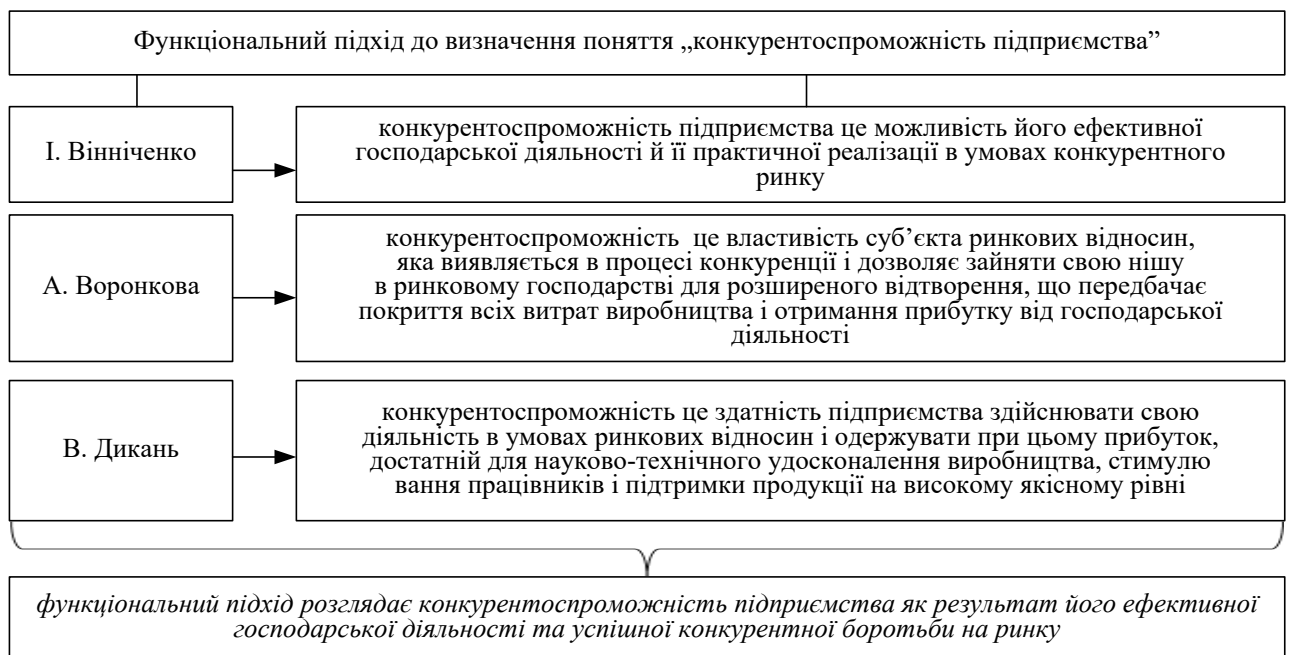


Рисунок 1.4 - Функціональний підхід до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» (складено на основі джерел [1, 4-9])

Функціональна концепція ґрунтується на припущенні, що рівень конкурентоспроможності визначається якістю виконання таких функцій, як управління виробничими процесами, фінансова діяльність, маркетинг, логістика, інноваційна активність і управління персоналом. Узгодженість і взаємодія зазначених функціональних напрямів сприяють підвищенню загальної ефективності господарської діяльності, зниженню витрат, зростанню

продуктивності праці та покращенню споживчих характеристик продукції чи послуг.

Прихильники функціонального підходу зазначають, що формування конкурентних переваг відбувається завдяки раціональній побудові та оптимізації бізнес-процесів, чіткому розмежуванню повноважень і відповідальності, застосуванню сучасних управлінських інструментів, а також впровадженню інновацій у межах окремих функціональних підсистем. Важливою умовою при цьому є здатність підприємства своєчасно адаптувати свої функції до змін зовнішнього середовища та ринкових вимог. Водночас функціональний підхід має певні обмеження, оскільки зосереджується на окремих напрямках діяльності підприємства без належного врахування комплексних взаємозв'язків між ними та впливу зовнішніх факторів. Проте в поєднанні з іншими теоретичними підходами він дозволяє здійснити всебічну оцінку результативності діяльності підприємства та обґрунтувати напрями підвищення його конкурентоспроможності.

Таким чином, функціональний підхід посідає важливе місце у теоретичних дослідженнях конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує можливість оцінювання ефективності реалізації ключових управлінських функцій і їхнього внеску у формування стійких конкурентних позицій на ринку.

Наступним слід звернутися до системного підходу в трактуванні конкурентоспроможності підприємства, який базується на розгляді підприємства як цілісного соціально-економічного утворення, всі елементи якого перебувають у постійній взаємодії та взаємозалежності (рисунк 1.5). У межах цього підходу конкурентоспроможність інтерпретується не як сума окремих показників чи результатів діяльності, а як інтегральний підсумок функціонування всіх підсистем підприємства у взаємозв'язку з чинниками зовнішнього середовища.

Системна концепція виходить із положення, що рівень конкурентоспроможності формується в результаті узгодженої взаємодії виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної, управлінської, маркетингової та логістичної складових. При цьому ефективність діяльності підприємства

визначається не лише результативністю окремих підсистем, а передусім рівнем їх координації, збалансованістю стратегічних цілей та спроможністю системи до саморозвитку і адаптації.

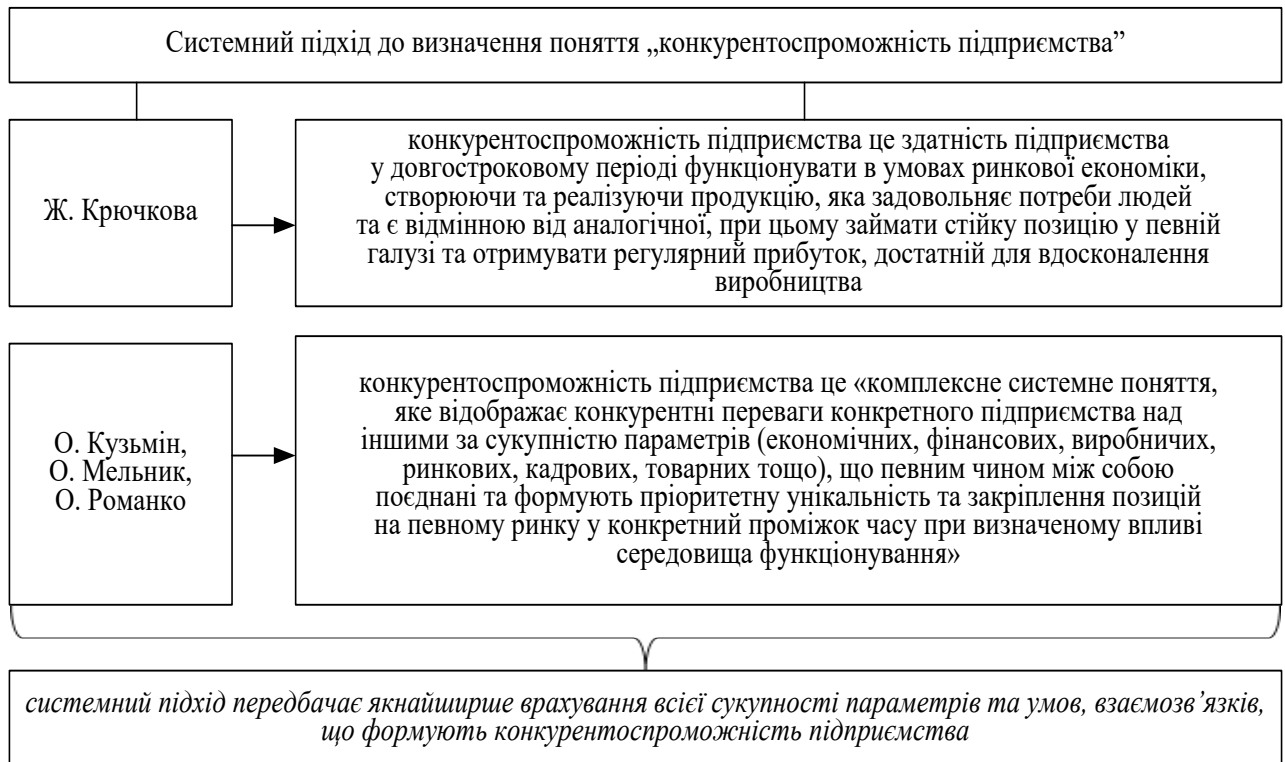


Рисунок 1.5 - Системний підхід до визначення поняття

«конкурентоспроможність підприємства» (складено на основі джерел [1-9])

Представники системного підходу акцентують увагу на тому, що формування конкурентних переваг відбувається завдяки синергетичному ефекту, який виникає за умови гармонійної взаємодії внутрішніх елементів підприємства та їх відповідності вимогам зовнішнього середовища. Особливої ваги набуває здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, технологічні інновації та інституційні трансформації шляхом комплексного управління всією системою.

Однак, застосування системного підходу ускладнюється необхідністю врахування значної кількості взаємопов'язаних факторів і показників, що ускладнює процедуру оцінювання конкурентоспроможності. Проте саме цей підхід забезпечує найбільш повне та об'єктивне розуміння механізмів

формування конкурентних позицій підприємства, оскільки інтегрує вплив як внутрішніх, так і зовнішніх детермінант.

Аналіз наукових підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків. По-перше, у науковій літературі представлено значну кількість підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства, які суттєво відрізняються за своїм змістовним наповненням. По-друге, у багатьох визначеннях основний акцент робиться на наявності конкурентних переваг, при цьому їх перелік часто подається фрагментарно, що ускладнює формування цілісного та узгодженого напрямку дослідження даної категорії. По-третє, конкурентоспроможність продукції є лише одним із елементів загальної конкурентоспроможності підприємства, тому їх ототожнення є методологічно некоректним.

Крім того, окремі науковці зосереджуються переважно на змістовних характеристиках конкурентоспроможності підприємства, тоді як інші акцентують увагу на її функціональних проявах. У ряді визначень надмірна увага приділяється виключно виробничій діяльності суб'єкта господарювання, що звужує розуміння багатогранної природи конкурентоспроможності. Водночас у межах ресурсного підходу досить часто увага обмежується лише аналізом власних і позикових ресурсів, без урахування інших видів ресурсного забезпечення та зовнішніх чинників, які істотно впливають на здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку.

Досліджуючи економічну сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», доцільно враховувати низку його ключових характеристик. Передусім рівень конкурентоспроможності підприємства (а також країни, регіону, галузі чи окремого виду продукції) має відносний характер і визначається шляхом порівняння з аналогічними суб'єктами господарювання за видом діяльності, галузевою належністю, ринком функціонування, регіоном, характеристиками продукції та часовим періодом оцінювання. Важливим є те, що оцінка конкурентоспроможності має здійснюватися на основі стабільної

сукупності показників, які формують інтегральний результат, оскільки зміна переліку або значень оціночних параметрів може істотно вплинути на загальний рівень конкурентних позицій підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства формується за умови наявності унікальних характеристик і конкурентних переваг, зокрема застосування інноваційних технологій виробництва, створення диференційованої продукції або надання додаткових послуг. При цьому необхідно враховувати вплив усієї сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають конкурентні можливості суб'єкта господарювання. Конкурентоспроможність підприємства має динамічний характер, що зумовлює потребу в її постійному розвитку, підтримці та вдосконаленні з метою збереження досягнутих ринкових позицій. Водночас дане поняття слід розглядати як системне явище, яке передбачає комплексний облік усіх елементів його формування, трансформації та взаємозв'язків між ними.

Отже, конкурентоспроможність слід розглядати як потенційну або фактичну здатність економічного суб'єкта ефективно функціонувати в межах релевантного зовнішнього середовища на основі наявних конкурентних переваг, що визначають його ринкові позиції відносно інших учасників конкурентної боротьби. Виходячи з цього, механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства полягає у спроможності суб'єкта господарювання, завдяки результативному управлінню виробничими процесами та людськими ресурсами, досягати переваг у конкурентному суперництві за ринкову частку. Така спроможність виявляється у здатності до змагання, формування лідерських позицій та досягнення стійких конкурентних результатів.

Формування конкурентоспроможності підприємства зумовлюється сукупністю факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність системного та стратегічно орієнтованого управління процесом її підвищення. Це передбачає узгоджені зміни в усіх ключових організаційних компонентах діяльності підприємства, зокрема у сфері управління персоналом, зайнятості, професійної підготовки кадрів, технологічного забезпечення,

асортименту продукції та каналів збуту. У цьому контексті фактори конкурентоспроможності доцільно визначати як сукупність управлінських дій і зовнішніх соціально-економічних умов, які спричиняють зміну рівня конкурентоспроможності підприємства та можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на його ринкові позиції, зокрема у сфері торговельної діяльності.

1.2 Фактори формування конкурентоспроможності підприємства

Важливо зрозуміти економічний механізм, який лежить в основі забезпечення конкурентоспроможності підприємства, тому що він є складним комплексом чинників, які регулюють процес прийняття рішень у господарській сфері підприємства. Для ефективного функціонування цього механізму кожен чинник має знаходитись у взаємозв'язку. Це обумовлює виділення відповідних складових конкурентоспроможності підприємства (рисунк 1.6).

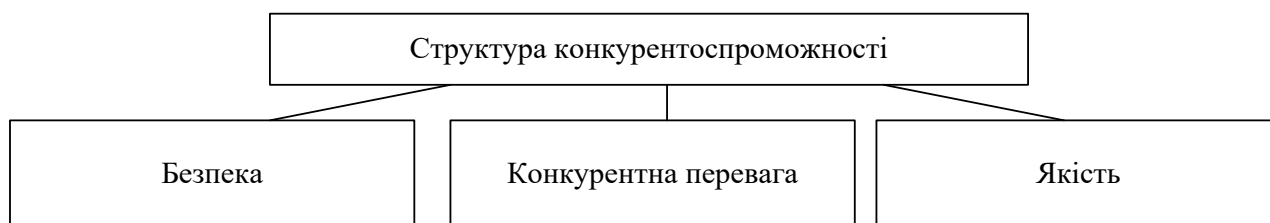


Рисунок 1.6 - Основні складові конкурентоспроможності підприємства
(складено на основі джерел [11-18])

Отже, для більш якісної оцінки цього показника необхідно враховувати різні чинники та їх вплив. Це допоможе виявити можливості та загрози, які впливають на діяльність підприємства та його розвиток.

В сучасних умовах на формування конкурентних переваг підприємства впливають різні фактори, що включають відповідні компоненти виробничо

господарської системи, такі як: технологія, кадри, фінансові ресурси тощо, а також елементи бізнес-системи, які включають конкурентів та можливості розширення на ринку. Можна сказати, що ці чинники впливають на формування конкурентної переваги, наприклад їх можна розділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори залежать від зовнішнього середовища організації, характеризуються певним ступенем невизначеності, але можуть бути використані для досягнення цілей. Внутрішні фактори визначаються керівництвом компанії і реалізуються через дії її персоналу.

Розглядаючи динаміку функціонування підприємства, аби повною мірою забезпечити його конкурентоспроможність, неабияку роль відіграє вибір способу їх здійснення, для цього виділимо, кілька періодів її життєвого циклу: зародження, зростання, стабільність, занепад і ліквідація. У кожному з цих періодів відбуваються зміни якісної та кількісної характеристики структури та ресурсів організації, що впливає на її потенціал. Також, у дослідженні [19] було визначено, що конкурентні переваги також проходять свій життєвий цикл, тому можна встановити паралель між життєвим циклом підприємства та життєвим циклом конкурентних переваг, розглядаючи їх як результат формування конкурентної стратегії на тривалий період. Зважаючи на це дослідження, можна виділити певні особливості забезпечення конкурентних переваг підприємства в залежності від стадії життєвого циклу:

- стадія «зародження» характеризується появою та визначенням основних причин її існування та корисності компанії для суспільства. Щодо конкурентних переваг, на цьому етапі вони лише починають формуватися шляхом визначення важливих характеристик продукту та необхідних ресурсів;

- стадія «зростання» на цьому періоді відбувається зростання всіх видів ресурсів і формування базового потенціалу, підприємство починає визначати можливі конкурентні переваги для досягнення конкурентоспроможності свого продукту;

- стадія «стабільності», на цьому етапі компанія досягає максимальної ефективності використання свого потенціалу. Продукт залишається

конкурентоспроможним, хоча темпи зростання переваг помітно знижуються. Варто відмітити, що саме на цьому етапі задля підтримки високого рівня конкурентних переваг підприємство має зосередитися на інвестуванні у ті елементи, які забезпечать найкращі показники конкурентоспроможності. Якщо компанія знехтувала цим етапом, то вона перейшла до наступного періоду;

- стадія «занепаду» цей етап характерний тим, коли спостерігається зниження як потенціалу підприємства, так і її конкурентних переваг. це проявляється у багатьох складових ефективності використання ресурсів компанією, у результаті – це призводить до зниження конкурентних переваг та в цілому до загальної конкурентоспроможності;

- стадія «ліквідація» це є заключним етапом, коли відсутні конкурентні переваги, через відсутність всіх видів ресурсів або іншими словами, продукт втрачає популярність, а витрати не виправдовуються результатами.

Слід відзначити, що задля підвищення конкурентоспроможності, підприємство має підвищити свої конкурентні переваги або повернутися до періоду «стабільності», за таких умов [17]:

- позбутися ресурсів, які не використовуються, щоб звільнити місце для ефективнішого використання інших ресурсів;

- за умови відповідності обсягу потенціалу підприємства розглянути можливість диференціації продукції, що дасть можливість завоювати більшу частку цільової аудиторії;

- переглянути і скоригувати стратегію, місію і завдання, виходячи з оновлених умов та вимог ринку;

- розробити і реалізувати тактичний план виходу з кризи, спрямований на досягнення конкурентних переваг на новому рівні їх розвитку.

В сучасних мінливих умовах функціонування набуває великої актуальності дослідження способів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Слід визначити основні проблеми управління конкурентоспроможністю з якими стикаються у сучасному середовищі підприємці (рисунок 1.7), серед яких [20]:

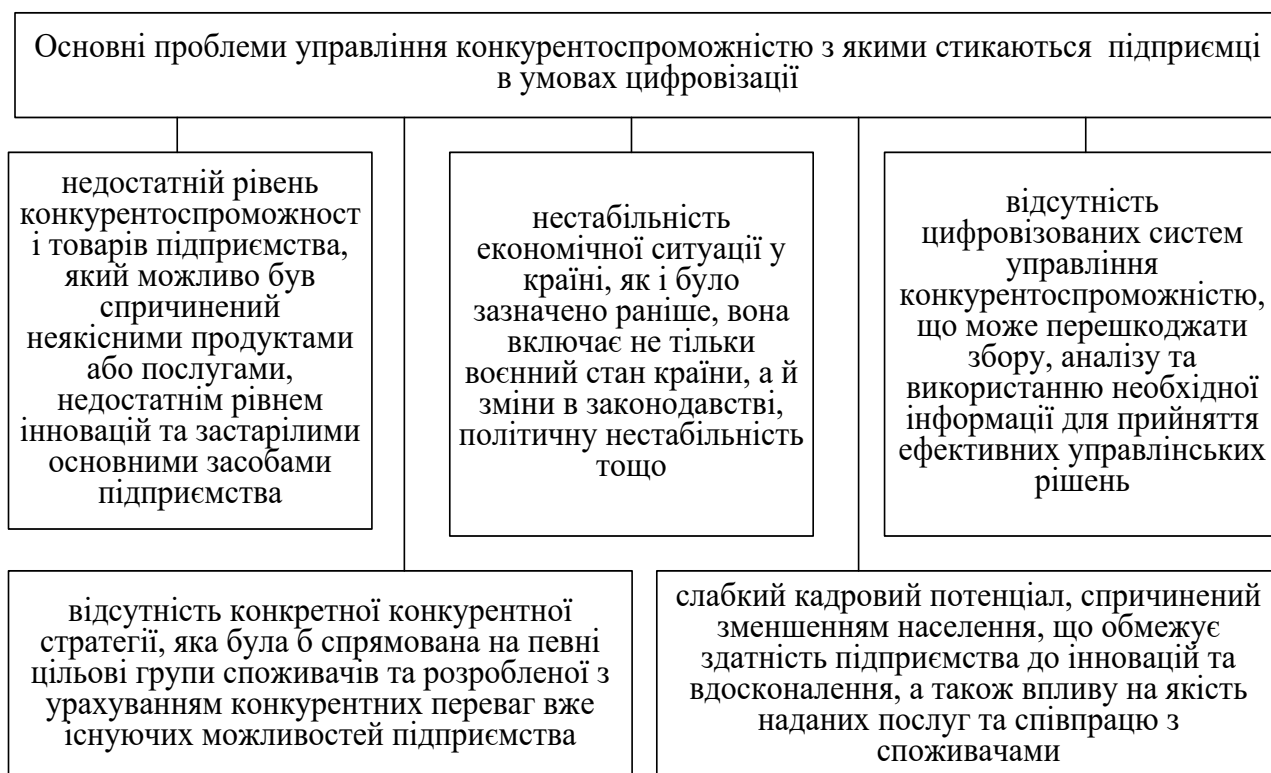


Рисунок 1.7 - Основні проблеми управління конкурентоспроможністю з якими стикаються підприємці в умовах цифровізації [20]

- недостатній рівень конкурентоспроможності товарів підприємства, який можливо був спричинений неякісними продуктами або послугами, недостатнім рівнем інновацій та застарілими основними засобами підприємства;
- нестабільність економічної ситуації у країні, як і було зазначено раніше, вона включає не тільки воєнний стан країни, а й зміни в законодавстві, політичну нестабільність тощо;
- відсутність інформаційних систем управління конкурентоспроможністю, що може перешкоджати збору, аналізу та використанню необхідної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень;
- відсутність конкретної конкурентної стратегії, яка була б спрямована на певні цільові групи споживачів та розробленої з урахуванням конкурентних переваг вже існуючих можливостей підприємства;
- слабкий кадровий потенціал, спричинений зменшенням населення, що обмежує здатність підприємства до інновацій та вдосконалення, а також впливу на якість наданих послуг та співпрацю з споживачами.

Визначивши основні проблеми з якими стикаються на сьогодні підприємці, необхідно підкреслити, що конкурентоспроможність підприємства має бути спрямована на:

- забезпечення гнучкості та адаптивності управлінських дій і рішень, що дозволяє адаптуватися до змін в динаміці позитивних і негативних факторів конкуренції на конкретному ринку;
- нейтралізацію чи зменшення впливу деструктивних факторів, які можуть погіршувати конкурентну позицію підприємства;
- нарощування та реалізацію конкурентних переваг підприємства через використання зовнішніх позитивних чинників впливу.

Для досягнення оптимальних результатів у своїй діяльності, підприємство повинне забезпечити високу унікальність своїх конкурентних позицій на ринку. Участь у конкурентній боротьбі може призвести як до успіху, так і до невдачі. Деякі фактори впливу визначаються самим підприємством, тоді як інші - зовнішні чинники, які можуть відображати як внутрішні, так і зовнішні аспекти (рисуюнок 1.8).



Рисуюнок 1.8 - Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства
(складено на основі джерел [21-29])

Таким чином, фінансова стійкість, а отже і конкурентоспроможність підприємства досягається з урахуванням політичних, економічних та соціальних факторів впливу, які не можуть залежати від діяльності підприємства, оскільки значний вплив на них чинить широкий спектр зовнішніх факторів, а саме:

1 Науково-технічні чинники, які показують наочно рівень технологій, якість устаткування та його надійність, гнучкість виробничих процесів тощо.

2 Організаційно-економічні чинники відображають кон'юнктуру господарства в цілому, методи регулювання економічної діяльності на різних рівнях, наприклад, це може бути: держава, регіон або окремі галузі.

3 Соціальні чинники віддзеркалюють соціальні процеси на різних рівнях суспільства.

4 Екологічні чинники демонструють взаємозв'язок діяльності підприємства з навколишнім середовищем.

5 Політичні чинники визначаються впливом політичних рішень та регулювань на конкурентоспроможність підприємства, особливо при його міжнародній діяльності.

Однак політичні чинники мають в основному зовнішній характер, оскільки вони залежать від урядових рішень та дій, що впливають на зовнішню діяльність підприємства, його міжнародні відносини та торгові операції.

У дослідженні Фролова В. вказується, що зовнішні фактори конкурентоспроможності сприяють формуванню якості продукції як головного чинника конкурентоспроможності підприємства [30].

На думку Томащук І. зовнішніми факторами є: економічне становище, політичне становище, демографічні фактори, рівень розвитку інформаційних технологій, культурні традиції [31].

Внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства формуються завдяки його власній діяльності і та включають такі елементи:

1 Використання передових технік та технологій.

2 Системи та методи управління підприємством.

3 Стратегічне управління.

4 Система загального менеджменту.

5 Рівень корпоративної культури.

6 Рівень впровадження нововведень.

7 Системи планування та економічного стимулювання.

8 Екологічні, соціальні, психологічні та інші фактори.

Важливо відзначити, що між зовнішніми та внутрішніми факторами існує тісний взаємозв'язок: зовнішні фактори часто визначають або спонукають до появи внутрішніх факторів. Наприклад, зміни у законодавстві або ринкові умови можуть сприяти впровадженню нових технологій або змінам у системі управління фірмою. Такий взаємозв'язок дозволяє підприємствам адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі та змінювати свою стратегію та практики для досягнення конкурентних переваг. Усі ці групи факторів можуть бути як ендогенними (внутрішніми для підприємства), так і екзогенними (зовнішніми) чинниками.

Аналіз цих факторів дозволяє прогнозувати можливості, розробляти плани дій у разі непередбачених обставин та перетворювати загрози на вигідні можливості [32], як зазначає науковець Михайлов С. Так, наукове дослідження чинників, які мають найбільший вплив на підприємство, є ключовим завданням у формуванні його конкурентоспроможності та вивчення факторів, які впливають або ж якимось чином можуть вплинути на нього [33]. Ці чинники визначають успішність підприємства, його діяльність та виробництво, а також відповідають на очікування суспільства. Разом із тим, сукупність чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, визначає його трансформацію та адаптацію до змін у середовищі, тому на наш погляд слід взяти до уваги наукові дослідженнями Кучеренко Д., який за місцем прояву виокремив елементи складові чинників, які мають вплив на конкурентоспроможність підприємств [34].

Отже, в економічних дослідженнях існують різні класифікації таких факторів, і наразі не існує однозначного переліку, який би був загальноприйнятим. Найбільш повна класифікація факторів

конкурентоспроможності підприємств пропонується Мазаракі А., Кузьмінім О, та Мельник О. За їх класифікацією існує тринадцять категорій, які відображають різні аспекти конкурентоспроможності. Вони розрізняють фактори залежно від їх характеру на загальні, специфічні та індивідуальні. Загальні фактори впливають на конкурентоспроможність у всіх підприємств без винятку, тоді як специфічні стосуються певних галузей, регіонів або конкретних ринків. Індивідуальні фактори впливають на конкурентоспроможність кожного окремого підприємства [35].

Фактори конкурентоспроможності підприємства враховують явища і процеси як у його господарській сфері, так і в соціально-економічному житті суспільства. Вони впливають на абсолютні і відносні витрати на надання послуг підприємством, що, в свою чергу, змінює його рівень конкурентоспроможності. Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що велика кількість факторів визначають ефективність та конкурентоспроможність підприємства, створюючи передумови для його успішної діяльності. При цьому повинно бути вжито відповідні стратегічні заходи, якими має керуватися підприємство задля підвищення рівня його конкурентоспроможності. Цей перелік залежить як від ефективності управлінських рішень, прийнятих керівництвом, так і від державної політики в економічній сфері. Для вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно: визначити критерії конкурентоспроможності підприємств та розробити систему показників для її вимірювання; створити сучасні методи оцінки та моніторингу рівня конкурентоспроможності; розробити ефективні алгоритми підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

1.3 Вплив цифрових технологій на конкурентні переваги підприємств

Функціонування сучасних підприємств в умовах динамічного ринкового середовища неможливе без активного впровадження цифрових рішень у систему

бізнес-процесів. Цифрова трансформація передбачає інтеграцію інформаційних технологій і цифрових інструментів безпосередньо в господарську діяльність підприємства, що виходить за межі простого оцифрування даних. Вагомого значення набуває забезпечення узгодженої взаємодії між окремими бізнес-процесами, що сприяє підвищенню керованості, цілісності та ефективності функціонування організації.

Цифровізація економіки є комплексним і безперервним процесом поширення та розвитку цифрових технологій у всіх сферах господарювання. До її ключових ознак належать висока динаміка змін, зростання гнучкості та адаптивності економічних систем, інтенсифікація інформаційних потоків, а також здійснення операцій у режимі реального часу. Як наслідок, формується цифрове інтелектуалізоване середовище, спроможне до саморозвитку, оперативного реагування на зовнішні виклики та раціонального використання інформаційних ресурсів.

Управління конкурентоспроможністю підприємства базується на застосуванні сучасних управлінських методів і інструментів, що дозволяє формувати ефективну структуру економічних відносин та досягати високих результатів порівняно з іншими виробниками аналогічної продукції. Цей процес впливає на традиційні способи організації виробництва, взаємодію з контрагентами, логістичні ланцюги, фінансові операції, використання трудових ресурсів і продуктивність праці, змушуючи господарюючі суб'єкти дедалі активніше інтегрувати штучний інтелект у свою діяльність. Інформаційні технології трансформують підходи до управління конкурентоспроможністю, змінюючи традиційну парадигму управлінських рішень.

Конкурентоспроможність підприємства визначається передусім ефективністю його господарської діяльності, наявністю конкурентного потенціалу та рівнем конкурентоспроможності продукції чи послуг. Можливість управляти як реальною, так і потенційною конкурентоспроможністю забезпечується використанням сучасного управлінського арсеналу, який дозволяє цілеспрямовано та пропорційно впливати на діяльність підприємства,

забезпечуючи переваги порівняно з іншими учасниками ринку, що мають подібні ресурси та випускають аналогічну продукцію.

Сучасний український бізнес, весь без винятку, незабаром зіткнеться з необхідністю цифровізації, що призведе до суттєвої трансформації їхньої організаційної структури. Такі зміни перетворюють традиційні підприємства на нові типи суб'єктів господарювання, здатних ефективно конкурувати на ринку, спираючись на сучасні економічні та управлінські принципи. Успішність цифрової трансформації значною мірою залежить від активної участі керівництва, яке повинно забезпечити формування не просто комп'ютеризованої, а повноцінно «цифрової» організації.

Процес цифровізації передбачає етапи якісних змін, що проявляються у вдосконаленні бізнес-процесів у виробничій, фінансовій, матеріальній та інформаційній сферах діяльності підприємства. Це дозволяє організації адаптуватися до вимог цифрової економіки та закріплювати свої конкурентні переваги. Управління підприємством у цьому контексті орієнтоване на ефективне вирішення основних викликів, пов'язаних із зростанням частки нематеріальних складових у кінцевій вартості продукції, широким доступом до цифрових платформ і сучасних технологій, а також на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, що залежить від позиції підприємства у цифровій економічній ієрархії.

Інтеграція цифрових технологій у всі сфери діяльності приватного бізнесу стає необхідною умовою для їхнього виживання та функціонування в умовах сучасної ринкової конкуренції. Цифровізація вже не сприймається виключно як джерело конкурентної переваги, а виступає життєвою необхідністю для учасників ринку. Наприклад, застосування хмарних технологій забезпечує роботу з даними та програмними ресурсами в режимі онлайн, що підвищує ефективність операційної діяльності та скорочує витрати на інфраструктуру. Крім того, цифрові рішення дозволяють залучати більшу аудиторію споживачів і розширювати ринки збуту завдяки інструментам електронної комерції та онлайн-маркетингу.

Проте у контексті цифровізації бізнесу не слід автоматично припускати, що широке впровадження цифрових технологій завжди призводить до зростання продуктивності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства за інших рівних умов. Концепція Індустрії 4.0 формує екосистему підприємств, що включає технічну інфраструктуру (комп'ютери, смарт-пристрої), хмарні сервіси, стандартизоване програмне забезпечення для обліку, логістики, виробництва та управління персоналом, а також мережеві та веб-рішення й електронні платформи для цифрової взаємодії. Четверта промислова революція являє собою комплекс передових технологій та цифрових бізнес-моделей, які застосовуються на всіх рівнях економіки та у різних секторах, таких як промисловість, транспорт, охорона здоров'я, сільське господарство та інші. Реалізація цих технологій через бізнес-процеси спрямована на підвищення продуктивності, ефективності, конкурентоспроможності підприємств та створення нових можливостей для розвитку.

Індустрія 4.0 суттєво трансформувала бізнес-процеси та взаємодію підприємств із клієнтами, проте розвиток світової економіки вже рухається до наступного етапу – Індустрії 5.0. Ця концепція поки що перебуває на стадії формування, але її вважають наступним кроком у розвитку підприємництва та економіки загалом. Очікується, що Індустрія 5.0 акцентуватиме увагу на тісній співпраці між людьми та машинами. При цьому роботи не замінюватимуть людину, а навпаки, завдяки новим знанням та навичкам людина зможе виконувати завдання ефективніше, безпечніше та в інтеграції з передовими технологіями. Синергія робототехніки, штучного інтелекту та людського фактору створюватиме взаємодоповнювану систему, де технології підсилюють можливості людини, а не замінюють її.

Індустрія 5.0 має ключове значення для трансформації торгівлі, надаючи підприємствам інструменти для підвищення ефективності, персоналізації клієнтського досвіду, інтеграції передових технологій та впровадження сталих практик. Це дозволяє компаніям бути більш конкурентоспроможними, гнучкими та готовими до нових викликів ринку. Згідно з дослідженнями компанії Gartner

(2023), визначено 10 технологічних трендів, які поглиблюють використання штучного інтелекту та інформаційних технологій, формуючи конкурентні переваги підприємств у сфері торгівлі (рисунк 1.9).



Рисунок 1.9 - Перелік технологічних трендів, які поглиблюють використання штучного інтелекту та інформаційних технологій [36-43]

Традиційні підходи до дослідження управління розглядають конкурентні переваги насамперед через призму позиціонування підприємства на ринку. Сучасні тенденції в управлінні підкреслюють, що увагу слід приділяти не лише внутрішнім процесам організації, а також аналізу конкурентного середовища та факторів, здатних порушити його стабільність.

У сучасних умовах особливого значення набуває концепція формування бізнес-екосистеми, оскільки вона наочно демонструє взаємозв'язки між організацією та її зовнішнім середовищем. Цей підхід також прискорює впровадження цифрових інструментів управління, що стало особливо актуальним у зв'язку з викликами, пов'язаними з повномасштабною війною. Бізнес-екосистема представляє собою мережу організацій, індивідів та інституцій, які взаємодіють задля створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва. Вона охоплює різні зацікавлені сторони, включно з інвесторами, постачальниками, клієнтами, працівниками та державними органами, які спільно створюють цінність для всієї системи.

Для суб'єктів господарювання у сфері торгівлі актуальним стає завдання визначення та інтеграції інструментів управління конкурентними перевагами з урахуванням особливостей та структури бізнес-екосистеми, що формується через взаємодію її учасників. Учасники процесу управління розвиваються завдяки взаємодії та доповненню компетенцій одне одного. В результаті формується кооперативне середовище, в якому різні суб'єкти та об'єкти управління взаємопов'язані та еволюціонують у спільних інтересах підприємства.

В контексті управління конкурентними перевагами з використанням цифрових технологій сьогодні спостерігається певний оптимізм щодо перспектив цифровізації підприємств різних сфер діяльності. Водночас багато компаній у різних галузях розглядають рішення про впровадження цифрових рішень як потенційно ризиковане. Концепція «Індустрія 4.0» дозволяє визначити ключові напрямки розвитку цифровізації підприємств, що впливають на стимулюючі та стримуючі чинники формування конкурентних переваг у цифровому середовищі. Вона забезпечує інтеграцію технологічних рішень у всі бізнес-процеси організації з метою досягнення максимальної ефективності.

Розробка та вдосконалення організаційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері торгівлі в умовах цифрової економіки повинна базуватися на аналізі сучасних тенденцій світового економічного розвитку та формуванні відповідних технологічних і управлінських компетенцій.

Для підтримки конкурентоспроможності підприємств у контексті розвитку цифрових технологій і впливу ефекту Path Dependence, який може обмежувати її зростання, дослідники звертають увагу на довговічність капітального обладнання, яке іноді морально чи технологічно застаріває швидше, ніж окуповуються інвестиції в нього. Ефект Path Dependence передбачає, що поточний розвиток організації визначається не лише її сучасним станом, а й попередніми шляхами розвитку. Ця концепція дозволяє пояснити стійкість неефективних інститутів, їх виникнення та динаміку негативних процесів у

системах, що функціонують [44]. В економічній літературі це явище часто називають «ефектом колії», що відображає силу традицій та шляхів розвитку, які формують глибокі стежки для подальших рішень [45].

Ефект колії проявляється також у сфері людського капіталу, де вплив Path Dependence обмежує впровадження інновацій через специфіку соціокультурного рівня наукових та виробничих кадрів підприємства. Нині усвідомлення керівниками значущості цифрових технологій як ресурсу для зміцнення конкурентних переваг залишається недостатнім.

Процес підвищення конкурентоспроможності підприємств у сфері торгівлі пов'язаний з генерацією, обробкою та передачею значних обсягів інформації. Це дозволяє розглядати систему управління як складну інформаційну систему, для якої необхідне спеціалізоване програмне забезпечення, здатне акумулювати та оновлювати дані про стан підприємства, ресурси та учасників управлінських процесів, оцінювати ефективність керуючого впливу, аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище та забезпечувати прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

На сучасному етапі практично всі сфери економічної діяльності стають істотно залежними від Інтернет-маркетингу, проте його ефективність обмежується відсутністю єдиного науково обґрунтованого підходу до визначення змістових та структурних характеристик, а також внутрішньокорпоративних методичних засад формування конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та суспільства.

Аналіз проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації сприятиме підвищенню ефективності цифрових комунікацій залежно від рівня їхнього формування, що, у свою чергу, надає суб'єктам господарювання додаткові можливості протидіяти впливу зовнішнього середовища, у тому числі цифрового. Водночас складність сучасного бізнес-середовища та швидка зміна потреб споживачів зумовлюють необхідність не лише модернізації бізнес-процесів, а також перегляду основних управлінських підходів, методів просування, стимулювання та реалізації товарів і послуг у

цифровому середовищі, що сприятиме переходу підприємства на новий рівень організації діяльності. Таким чином можна зробити висновок, що наразі виникає нагальна потреба в активному впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій.

Водночас процес цифровізації створює нові загрози для вітчизняних бізнесу, що потребує розробки адаптивних стратегій управління та інтеграції сучасних технологічних рішень у всі аспекти їхньої діяльності (рисунок 1.10).



Рисунок 1.10 - Ключові загрози цифровізації для вітчизняного приватного бізнесу (складено на основі джерел [46-58])

Окреслені загрози повинні розглядатися з урахуванням їхнього потенційного впливу: у разі, коли вони несуть загрозу, їх слід нейтралізувати або локалізувати, а у випадках, коли вони створюють нові можливості, посилювати

та інтегрувати у стратегічну діяльність підприємства. До таких можливостей насамперед належать запровадження бездротових комунікацій, віддаленого мобільного доступу, 3D-друку, Інтернету речей, технологій великих даних, хмарних обчислень; цифровізація внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів; використання інформаційних систем управління ресурсами; розвиток електронної комерції та електронних взаємин зі споживачами й контрагентами; створення ІТ-кластерів (рисунк 1.11).



Рисунок 1.11 – Основні можливості, що надає цифровізація для розвитку вітчизняного приватного бізнесу (складено на основі джерел [46-58])

Для забезпечення швидкого зростання ефективності діяльності підприємства необхідно визначати стратегічні цілі та завдання з урахуванням рівня їх реалізації. Ефективність цього процесу потребує не лише формування завдань для конкретного рівня, а й розуміння його масштабів і зв'язку з потребами цільової аудиторії. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність розмежування характеристик окремого рівня та встановлення критеріїв його забезпечення.

Такий підхід є особливо доцільним для аналізу управління конкурентними позиціями суб'єкта господарювання в умовах розвитку цифрових комунікацій та

формування цифрового суспільства. Водночас слід зазначити, що традиційний маркетинговий комплекс забезпечує досягнення запланованих маркетингових цілей, проте з урахуванням поширення цифрових каналів і трансформації взаємодії з клієнтами змінюються методи його застосування, що зумовлює перехід до динамічного Інтернет-маркетингу.

Управління конкурентоспроможністю в умовах цифровізації базується на традиційних елементах маркетингу, таких як товар або послуга, пропозиція, цільова аудиторія, конверсія та просування. Проте використання лише класичного підходу обмежує потенціал Інтернет-маркетингу.

Ефективність політики забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та суспільства визначається вибором інструментів та орієнтацією на досягнення конкретних результатів, включаючи випередження конкурентів на цільовому ринку, розширення цільової аудиторії та посилення взаємозв'язку продукту й бізнесу із споживачами.

На вибір інструментів забезпечення конкурентоспроможності впливають такі чинники, як специфіка бізнесу, тривалість відносин зі споживачами та їх рекомендації, особливості бізнес-планування, стратегічні цілі та тактичні завдання підприємства.

Таким чином, наведене дозволяє виокремити ключові стратегічні орієнтири забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного приватного бізнесу, серед яких слід відзначити:

- 1 Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси – впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизації, хмарних сервісів та аналітики великих даних з метою підвищення ефективності управлінських рішень і оптимізації операційної діяльності.

- 2 Розвиток цифрового маркетингу та комунікацій із споживачами – активне використання онлайн-платформ, електронної комерції та програм електронної лояльності для посилення взаємодії з клієнтами та розширення цільової аудиторії.

3 Підвищення інноваційного та технологічного потенціалу підприємства – запровадження новітніх продуктів, технологічних рішень та прогресивних методів виробництва, що сприяють створенню конкурентних переваг та адаптації до динамічних умов ринку.

4 Формування та розвиток цифрової бізнес-екосистеми – налагодження ефективних взаємозв'язків між учасниками бізнес-процесів, контрагентами та державними структурами для забезпечення стійкості, гнучкості та інтегрованості підприємства.

5 Розвиток організаційної культури та управлінських компетентностей – підготовка персоналу до роботи в умовах цифровізації, формування крос-функціональних команд, стимулювання адаптивності та здатності до інноваційних змін.

Таким чином, слід зазначити, що сучасне функціонування підприємств у динамічному ринковому середовищі неможливе без впровадження цифрових технологій, що інтегруються у всі бізнес-процеси, забезпечуючи ефективність управлінських рішень, узгодженість внутрішніх операцій та підвищення продуктивності. Цифровізація економіки сприяє формуванню інтелектуалізованого середовища, яке дозволяє оперативно реагувати на зовнішні виклики, ефективно використовувати інформаційні ресурси та розширювати взаємодію з клієнтами через цифрові канали, електронну комерцію та онлайн-маркетинг. В управлінні конкурентоспроможністю підприємств цифрові рішення трансформують традиційні підходи, підвищуючи значущість технологій, аналітики великих даних, хмарних сервісів та штучного інтелекту для створення конкурентних переваг і адаптації до змін ринку. Інтеграція цифрових інструментів формує бізнес-екосистему, що забезпечує кооперацію між учасниками процесів, контрагентами та державними структурами, підвищуючи стійкість, гнучкість та ефективність підприємства у сучасних умовах. Успішна цифрова трансформація потребує розвитку організаційної культури та управлінських компетентностей, підготовки персоналу до роботи в умовах цифровізації, формування крос-функціональних команд та стимулювання

адаптивності та інноваційності для досягнення стратегічних цілей і зміцнення позицій на ринку.

Висновки за розділом 1

Перший розділ роботи присвячено детальному аналізу теоретичних основ забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. У процесі аналізу сутності та змісту поняття конкурентоспроможності бізнесу були розглянуті основні підходи до її визначення, серед яких порівняльний, ресурсний, ринковий, функціональний та системний. Кожен з цих підходів відображає різні аспекти конкурентних позицій підприємства, що дозволяє створити комплексне розуміння механізмів забезпечення конкурентоспроможності в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Порівняльний підхід наголошує на значенні оцінки підприємства відносно конкурентів, що забезпечує об'єктивність у стратегічному плануванні. Ресурсний підхід акцентує увагу на внутрішніх можливостях підприємства та ефективності використання наявних ресурсів для досягнення конкурентних переваг. Ринковий (маркетинговий) підхід підкреслює необхідність орієнтації на споживача та адаптації до змін ринкової ситуації, що дозволяє формувати стійкий попит на продукцію. Функціональний підхід орієнтується на ефективність виконання ключових управлінських функцій, таких як виробництво, фінанси та маркетинг, для забезпечення стабільності підприємства. Системний підхід дає змогу інтегрувати вплив усіх внутрішніх і зовнішніх факторів, що взаємодіють у межах підприємства, що дозволяє отримати більш об'єктивну картину конкурентних позицій. Зроблено висновок, що загалом, конкурентоспроможність підприємства є комплексним і багатогранним поняттям, що включає як внутрішні, а також зовнішні чинники, які потребують системного та стратегічного управління. Успішне управління конкурентоспроможністю підприємства сприяє збереженню його стабільних

позицій на ринку та здатності до постійного розвитку в умовах економічної конкуренції. Врахування всіх аспектів і підходів дозволяє сформулювати більш точні прогнози щодо майбутніх можливостей підприємства.

Основні чинники, що впливають на конкурентоспроможність, можна поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори включають політичні, економічні, соціальні та екологічні аспекти, а також науково-технічний рівень, який визначає інноваційний потенціал підприємства. Внутрішні чинники, у свою чергу, зумовлені ефективністю використання ресурсів підприємства, менеджменту, корпоративної культури та здатності до впровадження нововведень. Життєвий цикл підприємства та конкурентних переваг демонструє, як змінюються пріоритети на кожній стадії розвитку компанії, що вимагає адаптації стратегії та ресурсної бази до нових умов. Визначення стадії життєвого циклу дозволяє підприємствам своєчасно вживати необхідних заходів для збереження та підвищення конкурентоспроможності.

Проведені дослідження дозволили встановити перелік ключових проблем, з якими стикаються підприємства, такі як нестабільність економічної ситуації, відсутність конкурентної стратегії або слабкий кадровий потенціал, потребують розробки гнучких управлінських рішень та оперативного реагування. З метою підвищення конкурентоспроможності важливо здійснювати стратегічне управління, ефективно використовувати технологічні інновації та оптимізувати організаційну структуру відповідно до встановлених стратегічних орієнтирів розвитку бізнесу. Крім того, важливим аспектом є врахування змін у зовнішньому середовищі, що впливають на формування конкурентних переваг підприємства.

Врахування цифрових пріоритетів розвитку також є необхідною умовою для ефективного функціонування вітчизняного бізнесу в умовах сучасної ринкової конкуренції, адже впровадження цифрових технологій трансформують традиційні бізнес-процеси, підвищуючи продуктивність і забезпечуючи зростання конкурентоспроможності через автоматизацію, аналітику великих даних та використання хмарних рішень. Інтеграція штучного інтелекту та інших інноваційних технологій дозволяє підприємствам адаптуватися до швидко

змінюваного середовища, створюючи нові можливості для розширення ринків і покращення клієнтського досвіду. Успішність цифрової трансформації підприємства залежить від активної участі керівництва, яке має забезпечити не лише технічну, але й організаційну підготовленість до змін. Одним із важливих аспектів є формування цифрових бізнес-екосистем, що сприяють розвитку кооперації між учасниками ринку та державними структурами. У рамках такої трансформації важливу роль відіграє також розвиток організаційної культури і компетентностей персоналу, готового до роботи в умовах цифрових змін. Таким чином, для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки необхідно активно впроваджувати новітні технології, підвищувати ефективність управлінських рішень та розвивати гнучкість і адаптивність організаційних структур.

2 Аналіз фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання в умовах цифровізації

2.1 Характеристика діяльності суб'єкта господарювання

Приватні підприємці наразі є ключовою складовою малого та середнього бізнесу, активно адаптуються до цифровізації та інновацій, шукають нові способи оптимізації бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності. Вони стикаються з викликами, пов'язаними з технологічними змінами, зростанням вимог споживачів та потребою у швидкому реагуванні на ринкові коливання. Сучасні інтернет-інструменти дозволяють підприємцям розширювати ринок збуту, покращувати маркетинг та комунікацію з клієнтами, автоматизувати процеси та підвищувати ефективність роботи. Багато приватних підприємців активно використовують онлайн-платформи, аналітику даних та інструменти електронної комерції для розвитку бізнесу. В умовах конкуренції успішні підприємці здатні поєднувати інноваційні технології з персоналізованим підходом до клієнтів. Вони формують нові бізнес-моделі та гнучко адаптують стратегії під потреби ринку, враховуючи швидкі зміни в економічному середовищі та технологічні інновації. Це дозволяє їм зберігати конкурентоспроможність і ефективно реагувати на нові виклики, такі як змінювані вимоги споживачів, розвиток цифрових технологій та нові тенденції на ринку. Вдосконалення існуючих моделей та впровадження інноваційних підходів дають можливість не тільки підвищити ефективність внутрішніх процесів, але й значно розширити ринки збуту. Приватні підприємці активно впроваджують стратегії, засновані на аналітиці великих даних, персоналізованих маркетингових кампаніях та автоматизації бізнес-процесів. Вони також використовують новітні технології для вдосконалення обслуговування клієнтів і підвищення лояльності. Це дозволяє знижувати витрати, оптимізувати час

виконання замовлень і пропонувати більш конкурентні ціни на ринку. Завдяки такому підходу підприємці можуть не тільки адаптуватися до швидких змін, але й здобувати нові можливості для розвитку та зростання.

Об'єктом дослідження є приватний підприємець ФОП «Александров Є.», який вже понад 10 років успішно здійснює свою діяльність у сфері торгівлі. Протягом цього часу підприємець здобув значний досвід у веденні бізнесу та сформував стабільну клієнтську базу, що дозволяє йому підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Основні види економічної діяльності, якими займається ФОП «Александров Є.», охоплюють як оптову, так і роздрібну торгівлю широким спектром товарів. Займається наступними видами економічної діяльності:

- 46.43 - оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення;
- 46.46 - оптова торгівля фармацевтичними товарами;
- 46.51 - оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням;
- 46.90 - неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.19 - інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 47.41 - роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах;
- 47.54 - роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах;
- 47.62 - роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах;
- 47.73 - роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;
- 47.74 - роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах;

- 47.91 - роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет;
- 47.99 - інші види роздрібної торгівлі поза магазинами.

2.2 Аналіз доходів приватного бізнесу

Аналіз доходів приватного бізнесу доцільно проводити систематично та комплексно, враховуючи як поточні, так і прогнозовані фінансові показники. Він дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємця, визначити джерела прибутку та рівень рентабельності бізнесу, а також виявити можливі ризики та резерви для підвищення доходів. Такий аналіз включає оцінку виручки від продажу товарів і послуг, змінних та постійних витрат, а також чистого прибутку, що допомагає сформувавши реалістичний фінансовий план. Крім того, важливо проводити порівняльний аналіз доходів за різні періоди, щоб відстежувати динаміку зростання або падіння бізнесу [59]. Аналіз доходів також слугує основою для прийняття стратегічних рішень щодо інвестицій, розширення асортименту, оптимізації витрат та впровадження інноваційних продуктів або послуг. Окрему увагу слід приділяти впливу ринкових факторів, сезонності попиту та конкурентного середовища на доходи підприємства. Результати такого аналізу дозволяють підприємцю не лише планувати фінанси, але й підвищувати фінансову стабільність і стійкість бізнесу в умовах сучасної економіки.

Зазначення показників діяльності ФОП «Александров Є.» представлені в таблицях 2.1 та 2.2.

Аналіз основних показників діяльності підприємства у 2022–2023 роках свідчить про суттєве зростання масштабів господарської діяльності, що підтверджується збільшенням обсягу товарної продукції у діючих цінах на 14 679 тис. грн, або на 31,2 %. Аналогічна позитивна динаміка спостерігається і за показником обсягу реалізованої продукції, який у 2023 році зріс на 24 921 тис.

грн, що становить 66,3 % порівняно з попереднім роком, що вказує на активізацію збутової діяльності та розширення ринків збуту. Водночас собівартість реалізованої продукції зростає значно швидшими темпами, а саме на 34 680 тис. грн, або на 139,8 %, що свідчить про істотне підвищення витрат на здійснення операційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності підприємства у 2023 році

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
			Абсолютне, (+; -) тис. грн	Відносне, %
1	2	3	4	5
Обсяг товарної продукції у діючих цінах, тис. грн	47054	61733	14 679	131,2
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	37600	62521	24 921	166,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	34785	59465	34 680	239,8
Валова прибуток, тис. грн	2815	3056	241	108,56
Рентабельність реалізації, %	8,09	5,14	-2,95	-

Незважаючи на суттєве зростання витрат, валовий прибуток підприємства у 2023 році збільшився на 241 тис. грн, або на 8,56 %, що характеризує збереження прибутковості діяльності, хоча й за умов зростаючого витратного навантаження. Разом з тим, показник рентабельності реалізації знизився з 8,09 % у 2022 році до 5,14 % у 2023 році, тобто на 2,95 відсоткових пункти, що є наслідком випереджального зростання собівартості порівняно з темпами зростання доходів. Така тенденція свідчить про зменшення ефективності операційної діяльності та потребу в перегляді підходів до управління витратами.

Таким чином, результати аналізу показують, що підприємство у 2023 році демонструвало активний розвиток і нарощування обсягів діяльності, однак водночас зіткнулося з проблемою зниження рівня рентабельності. Це зумовлює необхідність впровадження заходів, спрямованих на оптимізацію собівартості продукції, підвищення ефективності використання ресурсів та вдосконалення цінової політики з метою забезпечення стабільного зростання прибутковості в подальших періодах.

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності підприємства у 2024 році

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			Абсолютне, (+; -) тис. грн	Відносне, %
1	2	3	4	5
Обсяг товарної продукції у діючих цінах, тис. грн	61733	63948	2215	103,6
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	62521	62878	357	100,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	59465	60157	692	101,2
Валова прибуток, тис. грн	3056	2721	-335	89,0
Рентабельність реалізації, %	4,9	4,33	-0,57	-

Аналіз динаміки основних показників підприємства за 2023–2024 роки свідчить про незначне зростання обсягу товарної продукції у діючих цінах на 2215 тис. грн або на 3,6%, що свідчить про стабільне нарощування виробничих потужностей та активізацію реалізаційної діяльності. Обсяг реалізованої продукції збільшився лише на 357 тис. грн (0,6%), що вказує на відносну стабільність продажів та обмежений приріст споживчого попиту. У той же час,

собівартість реалізованої продукції зросла на 692 тис. грн (1,2%), що перевищує темпи зростання обсягу продажів, що безпосередньо вплинуло на зниження валового прибутку на 335 тис. грн або на 11%, який склав 2 721 тис. грн у 2024 році.

Рентабельність реалізації знизилася з 4,9% до 4,33%, що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів підприємства та потребує оптимізації витратної частини або пошуку шляхів підвищення доходів. Таким чином, можна зробити висновок, що попри зростання обсягу виробництва, підприємство зазнало зниження прибутковості, що підкреслює необхідність ретельного контролю собівартості та підвищення ефективності реалізаційної діяльності.



Рисунок 2.1 – Динаміка обсягових показників за 2021-2024 рр.

На графіку спостерігається динаміка чотирьох основних показників: обсягу реалізованої продукції, собівартості реалізованої продукції, валового прибутку та чистого прибутку. Загальний тренд за період є позитивним, демонструючи значне зростання основних операційних результатів у 2023 році та їхню відносну стабілізацію на високому рівні у 2024 році.

Якщо вцілому, то підприємцю вдалося значно наростити обсяги продажів після падіння у 2022 році, що обумовлено введенням в державі воєнного стану. Однак це зростання не було економічно ефективним. Основною проблемою є неконтрольоване зростання собівартості, яке "з'їдає" усю вигоду від збільшення виручки. В результаті, незважаючи на майже 50-відсоткове збільшення обсягів у 2024 році порівняно з 2021 роком, валовий прибуток навіть трохи зменшився. Це вказує на серйозну неефективність у виробничій логістиці, закупівлях або управлінні витратами. Для відновлення прибутковості необхідна насамперед докладна аналітика статей собівартості та пошук резервів її оптимізації.

Для забезпечення подальшого зростання прибутку підприємства слід звернути вагу на клієнтську базу підприємства, її слід поступово розширювати, забезпечуючи при цьому зростання рівня реалізованої продукції.

Прибуток підприємства залежить як від розміру витрат, так і від розміру доходів. Доходи та витрати підприємство отримує як від основного виду діяльності, так і від операційної діяльності складаються з [60]:

- витрат та доходів від реалізації іноземної валюти;
- витрат та доходів від реалізації оборотних активів;
- витрат та доходів отримані від списання безнадійних боргів;
- доходів від списання кредиторської заборгованості;
- витрат та доходів від операційної оренди активів;
- витрат та доходів від операційної курсової різниці;
- витрат від знецінення запасів;
- доходів від отриманих грантів та субсидій;
- доходів та витрат від комунального господарства;

Доходи та витрати від операційної діяльності наведені в таблиці 2.3.

У 2021 році доходи підприємства становили 64078 грн, у 2022 році зменшилися до 63585 грн, проте вже в 2023 році показник доходів зріс до 64521 грн, а в 2024 році - до 65124 грн. Загалом спостерігається невелике зростання доходів, яке вказує на поступове відновлення або позитивні зміни в ринкових

умовах для підприємства. Однак зниження доходів у 2022 році може вказувати на тимчасові труднощі або зміни в ринкових умовах.

Таблиця 2.3 - Доходи та витрати від операційної діяльності за 2021 – 2024 роки

Показники	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р
Всього доходів від операційної діяльності, грн	64078	63585	64521	65124
Всього витрат від операційної діяльності, грн	63456	62356	63548	63898
Операційний результат (прибуток/збиток), грн	622	1229	973	1226

Витрати підприємства також мають схожу динаміку. Вони зменшилися з 63456 грн у 2021 році до 62356 грн у 2022 році, що може свідчити про зниження витрат або оптимізацію операційних процесів. Проте в 2023 році витрати знову збільшилися до 63548 грн, а в 2024 році досягли 63898 грн, що вказує на певне збільшення витрат, яке може бути пов'язане із зростанням цін на ресурси, інфляцією чи змінами в технологічних процесах.

Операційний результат для кожного року демонструє позитивні значення, що свідчить про здатність підприємства генерувати прибуток на основі основної діяльності. Однак варто звернути увагу на наступні моменти:

- у 2021 році операційний прибуток склав лише 622 грн, що є незначним і свідчить про мінімальну рентабельність;
- у 2022 році операційний результат покращився і становив 1229 грн, що вказує на ефективнішу роботу підприємства або здатність отримувати більше прибутку від тих самих доходів;

– у 2023 році операційний прибуток дещо знизився до 973 грн, що може бути результатом незначного зростання витрат (на 0,9%), хоча доходи також виросли;

– у 2024 році операційний прибуток знову збільшився до 1226 грн, що свідчить про поступову стабілізацію бізнесу та ефективнішу роботу підприємства щодо управління витратами та доходами.

Оскільки операційний результат залишається позитивним, можна говорити про наявність рентабельності операційної діяльності. Проте вона не є високою, що свідчить про можливості для покращення. Підприємство в цілому генерує прибуток, але зростання рентабельності потребує подальших кроків щодо оптимізації витрат або збільшення доходів.

У цілому, аналіз динаміки показників вказує на стійке, хоча і помірне, зростання бізнесу. Незважаючи на деякі коливання доходів і витрат, підприємство успішно зберігає позитивний операційний результат, що є важливим для забезпечення фінансової стабільності та можливості подальшого розвитку. Враховуючи стабільність доходів і витрат, підприємство здатне контролювати свою рентабельність, хоча для досягнення більш значущих результатів потрібно приділяти увагу більшій оптимізації витрат.

Хоча підприємство зуміло утримати витрати на достатньо стабільному рівні, незначне зростання витрат у 2023 та 2024 роках вимагає подальшої оптимізації. Варто звернути увагу на можливість скорочення операційних витрат за допомогою автоматизації процесів, переговорів з постачальниками або більш ефективного управління ресурсами.

Необхідно розглядати можливості для розширення асортименту продукції або послуг, а також активніше працювати над залученням нових клієнтів чи розширенням географії продажів, адже зростання доходів є важливим фактором для забезпечення сталого розвитку.

Підприємству варто також розробити більш ефективну фінансову стратегію для підвищення операційної рентабельності, що допоможе зменшити залежність від коливань на ринку та забезпечить стабільне зростання прибутку.

2.3 Аналіз собівартості продукції

Аналіз собівартості продукції підприємства є важливим і невід'ємним етапом в процесі фінансово-господарської діяльності, оскільки він дозволяє не лише оцінити ефективність роботи підприємства, але й виявити можливості для зниження витрат та оптимізації виробничих процесів [61]. У цьому контексті аналіз собівартості виконується як на рівні всього підприємства, так і по окремих його підрозділах. Такий підхід підвищує точність і достовірність аналізу, оскільки дозволяє краще з'ясувати фактори, що впливають на формування собівартості на різних етапах виробничого процесу [62]. Це дає змогу не лише ідентифікувати наявні резерви, а й обґрунтувати можливі шляхи для їх використання з метою підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Одним з найбільш ефективних і широко застосовуваних методів аналізу собівартості є калькуляційне порівняння [63]. Такі порівняння дозволяють оцінити вплив на зміну собівартості продукції різних факторів, таких як зміна цін на сировину та матеріали, змінення трудових витрат, удосконалення технологічних процесів тощо. Перевагою калькуляційного порівняння є те, що воно дозволяє детально оцінити економічність прийнятих управлінських рішень [64]. У процесі калькуляційного аналізу підприємство може зіставляти фактичні витрати з плановими або нормативними значеннями собівартості, що дає змогу виявити відхилення і вжити відповідних заходів для їх коригування.

По-перше, калькуляційне порівняння дає змогу детально оцінити економічність рішень, прийнятих на різних етапах виробничого процесу. Це дозволяє визначити, наскільки доцільно були витрачені ресурси, і чи не можна було зменшити витрати без шкоди для якості продукції [65]. Наприклад, при порівнянні фактичних витрат на матеріали з плановими показниками можна виявити надмірне використання сировини або необґрунтоване зростання

вартості закупівель. Така інформація є важливою для прийняття управлінських рішень, що сприяють зниженню витрат.

По-друге, калькуляційні порівняння дозволяють проводити оцінку собівартості незалежно від загальних порівнянь ефективності роботи підприємства [66]. Це важливо, оскільки собівартість є лише одним із численних аспектів, що характеризують діяльність підприємства. Залишаючи цей показник окремим від загального аналізу ефективності, підприємство може більш точно виявляти причини змін у собівартості та оперативно реагувати на них [67]. Окрім цього, таке порівняння дозволяє гнучко застосовувати різні підходи до аналізу собівартості для різних видів продукції чи підрозділів, що може мати свої специфічні особливості [68].

Втретє, калькуляційні порівняння дозволяють більш ефективно використовувати дані обліку. Облік витрат є основою для проведення такого аналізу, оскільки тільки точне відображення всіх витрат на кожному етапі виробничого процесу дає можливість здійснити правильний розрахунок собівартості та виявити потенційні резерви для її зниження. Дані обліку витрат дозволяють також оцінити вплив зовнішніх факторів, таких як зміни у законодавстві, коливання цін на енергоносії чи зміни в ринкових умовах, на рівень собівартості, що в свою чергу допомагає підприємству вчасно коригувати свою стратегію [69].

Завдяки всім цим аспектам, аналіз собівартості через калькуляційні порівняння є надзвичайно корисним інструментом для оцінки ефективності підприємства. Він дозволяє не лише оцінити поточний стан собівартості, а й прогнозувати зміни в майбутньому, що дозволяє керівництву підприємства оперативно вживати заходів для зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції. Цей процес може включати використання новітніх методів і підходів до управління витратами, таких як впровадження автоматизованих систем контролю, оптимізація технологічних процесів, а також постійний моніторинг та аналіз ринку постачальників для забезпечення найбільш вигідних умов закупівель [70].

Таким чином, аналіз собівартості продукції є комплексним процесом, що включає як внутрішні, так і зовнішні фактори, і є надзвичайно важливим для стратегічного управління підприємством. Він дозволяє ефективно оцінювати поточні витрати, виявляти резерви для зниження собівартості та приймати обґрунтовані рішення для покращення фінансових результатів і підвищення ефективності виробничих процесів.

Структура витрат для приватного підприємця (ФОП) «Александров Є.», який займається оптовою та роздрібною торгівлею різноманітними товарами, може включати наступні основні категорії витрат, що мають прямий або непрямий вплив на його господарську діяльність:

1 Прямі витрати (витрати на реалізацію товарів). Ці витрати безпосередньо пов'язані з процесом закупівлі та продажу товарів, які входять до асортименту підприємства.

а) витрати на закупівлю товарів:

- вартість товарів, що закупаються для подальшого продажу в оптових та роздрібних магазинах;
- вартість транспортних витрат, пов'язаних із доставкою товарів від постачальників;
- витрати на митне оформлення товарів (якщо підприємство імпортує товари);

б) транспортні витрати:

- витрати на доставку товарів до складів, магазинів чи кінцевих споживачів;
- оренда транспортних засобів або витрати на паливо та обслуговування транспорту підприємства.

в) витрати на упаковку та маркування товарів - вартість упаковки для товарів, маркування, етикеток, що відповідають вимогам роздрібної торгівлі;

г) комісійні та агентські витрати - комісійні збори за послуги посередників, агентів, чи постачальників, що здійснюють продаж товарів.

2 Непрямі витрати (витрати на управління та обслуговування бізнесу). Ці витрати не пов'язані безпосередньо з закупівлею чи реалізацією товару, але необхідні для забезпечення нормальної роботи підприємства:

а) оренда приміщень:

- витрати на оренду складів, торгових площ для роздрібних магазинів або торгових точок;

- витрати на оренду офісних приміщень або складів для зберігання товару;

б) заробітна плата та соціальні витрати:

- оклад і заробітна плата працівників (адміністративного персоналу, продавців, складських працівників, водіїв тощо);

- витрати на соціальні внески, страхування та пенсійні виплати;

в) витрати на рекламу та маркетинг

- витрати на просування товарів і послуг, реклама в Інтернеті, друкована реклама (банери, листівки, брошури);

- рекламні акції та знижки для стимулювання попиту на товар;

- витрати на онлайн-маркетинг (SEO, контекстна реклама, SMM).

г) витрати на утримання технологічного обладнання та інструментів

- оренда або амортизація касових апаратів, комп'ютерів, сканерів штрих-кодів, систем обліку;

- обслуговування та ремонт обладнання, пов'язаного з веденням бізнесу;

д) витрати на утримання та обслуговування інтернет-магазину (для онлайн-продажів): витрати на хостинг, програмне забезпечення для управління магазином; витрати на обробку онлайн-замовлень, обробка даних клієнтів, онлайн-оплати.

3 Витрати на адміністративну діяльність. Ці витрати пов'язані з організаційними та управлінськими заходами, що забезпечують функціонування підприємства.

а) витрати на канцелярію та офісне забезпечення - канцелярські товари для роботи офісу (папір, ручки, принтери, картриджі тощо);

б) юридичні та бухгалтерські послуги - витрати на аутсорсинг бухгалтерії, юридичні послуги з укладання договорів, супровід підприємницької діяльності;

г) інші адміністративні витрати:

- витрати на телефонні та інтернет послуги.
- витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

4 Фінансові витрати - ці витрати виникають через використання позикових коштів або у разі необхідності сплати фінансових зобов'язань:

- витрати на оплату кредитів та позик - процентні виплати за кредитами, позиками або лізингом;
- витрати на банківські послуги - платежі за банківські операції, комісії за проведення транзакцій, інтернет-банкінг.

5 Витрати на податки та збори - ці витрати включають зобов'язання підприємства перед державою в рамках здійснення господарської діяльності:

- єдиний податок або ПДВ (для системи оподаткування ФОП) – визначаються залежно від системи оподаткування підприємця, необхідно сплачувати або єдиний податок, або ПДВ;
- податок на доходи фізичних осіб (для працівників підприємця) - сплата податку на доходи фізичних осіб та внесків до соціальних фондів;
- збори на оренду чи ліцензії - витрати на отримання ліцензій чи сертифікатів для реалізації певних видів товарів.

6 Витрати на запасні частини та обслуговування - ці витрати включають витрати на ремонт та заміну технічного обладнання або механізмів:

- витрати на обслуговування транспорту (якщо є власний транспорт) - витрати на технічне обслуговування автотранспорту, витрати на паливо;
- витрати на утримання складських приміщень - витрати на утримання складів, зокрема, електроенергія, обігрів, охорона.

7 Інші витрати - це витрати, що не входять до основних категорій, але можуть мати значення для ведення бізнесу: витрати на страхування - страхування товарів, транспортних засобів, майна підприємства; витрати на утримання

корпоративних заходів - витрати на корпоративні заходи для персоналу, наприклад, святкування річниць.

Проведений аналіз дозволив дійти висновку, що в 2024 році має класичну структуру, що майже не змінювалась протягом 2021 – 2023 років (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура витрат ФОП «Александров Є.»

Категорія витрат	Структура, %
Прямі витрати (закупівля товарів)	55%
Вартість закуплених товарів	40%
Транспортні витрати	8%
Витрати на упаковку і маркування	7%
Непрямі витрати (управлінські витрати)	25%
Оренда приміщень	10%
Заробітна плата (персонал)	8%
Реклама та маркетинг	4%
Витрати на обслуговування обладнання	2%
Інші адміністративні витрати	1%
Фінансові витрати	5%
Процентні витрати за кредитами	3%
Банківські послуги	2%
Податкові витрати	10%
Єдиний податок, ПДВ, інші податки	8%
Інші витрати	5%

Прямі витрати (закупівля товарів) займають найбільшу частку у витратах підприємства (55%), оскільки це витрати на придбання товару для подальшого продажу. Сюди входить вартість товарів, транспортні витрати, а також витрати на упаковку і маркування. Непрямі витрати (управлінські витрати) займають друге за розміром місце серед витрат підприємства (25%), і їх частка у загальних витратах може бути значною. Вони включають всі витрати, які не можна безпосередньо віднести до конкретного товару або виробничого процесу, але які необхідні для функціонування підприємства в цілому.

2.4 Аналіз показників з праці

Діяльність будь-якого підприємства безперервно пов'язана з персоналом та продуктивністю його використання. Персонал є основним фактором, що забезпечує виконання виробничих процесів, здійснення операцій та досягнення стратегічних цілей організації. Продуктивність праці є головним показником ефективності використання трудових ресурсів і визначає, наскільки ефективно працівники виконують свою роботу в межах підприємства. Вона вимірюється як обсяг продукції або послуг, який виробляється на одиницю праці (на одного працівника або на одну годину праці) [71].

Продуктивність праці має велике значення для досягнення економічного зростання та розвитку підприємства. Висока продуктивність праці сприяє зниженню витрат на одиницю продукції, підвищенню конкурентоспроможності, покращенню якості продукції та збільшенню фінансових результатів. Крім того, вона дає змогу підприємствам бути більш гнучкими в умовах ринкових змін та забезпечувати більш ефективне використання своїх ресурсів.

Основними факторами, які впливають на продуктивність праці, є [72]:

1 Кваліфікація та навички працівників - рівень освіти та професійної підготовки персоналу безпосередньо впливає на швидкість і якість виконуваних завдань.

2 Технічне оснащення та технології - сучасні засоби виробництва, автоматизація та інноваційні технології дозволяють скоротити час на виконання робіт і підвищити точність та ефективність.

3 Організація праці - ефективна організація робочих процесів, правильний розподіл обов'язків і завдань серед працівників, управлінські рішення, що дозволяють уникнути надмірного навантаження або простоїв, також мають великий вплив на продуктивність.

4 Мотивація працівників - відповідні стимулювання працівників, гідна оплата праці, бонуси та кар'єрний ріст можуть сприяти підвищенню

продуктивності.

Аналіз продуктивності праці дозволяє визначити рівень ефективності використання трудових ресурсів і виявити можливі резерви для його підвищення. Вивчення динаміки продуктивності праці в часі дозволяє виявити негативні тенденції, оцінити ефективність запроваджених змін та прийняти необхідні коригуючі заходи. Наприклад, якщо аналіз показує зниження продуктивності, це може свідчити про необхідність модернізації обладнання, покращення навчання персоналу, впровадження нових технологій або зміни в організації праці.

Завдяки ретельному моніторингу та аналізу продуктивності праці, підприємства можуть значно поліпшити свої показники та досягти більш високого рівня ефективності, що, в свою чергу, сприяє зростанню економічних показників і конкурентоспроможності на ринку. Аналіз показників з праці ФОП «Александров Є.» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники з праці

Показники	Значення за роками		Відхилення	
	2023 р	2024 р	(+;-)	%
1	2	3	4	5
Обсяг товарної продукції, тис. грн	61733	63948	2215	103,588
Чисельність, осіб	5	4	-1	80
Тривалість робочого дня, годин	8	8	-	-
Продуктивність праці, тис. грн /особу	12347	15987	3640,4	129,5

Отже, аналіз показників праці за 2023–2024 роки свідчить про позитивну динаміку ефективності використання трудових ресурсів підприємства. У 2024 році обсяг товарної продукції зріс на 2215 тис. грн, або на 3,59 %, що вказує на збереження тенденції до зростання виробничих результатів. Водночас

чисельність працівників скоротилася з 5 до 4 осіб, тобто на 20 %, що свідчить про оптимізацію кадрового складу підприємства. За незмінної тривалості робочого дня це скорочення персоналу не лише не призвело до зниження результатів діяльності, а, навпаки, супроводжувалося істотним підвищенням продуктивності праці. Так, продуктивність праці зросла з 12347 тис. грн до 15987 тис. грн на одного працівника, що становить приріст на 3640,4 тис. грн, або 29,5 %. Зазначене зростання є свідченням підвищення інтенсивності та ефективності праці, а також результативності організаційних і управлінських рішень. Таким чином, підприємство демонструє здатність до підвищення економічної ефективності навіть в умовах скорочення трудових ресурсів, що є важливим чинником зміцнення його конкурентоспроможності.

З метою формування в подальшому дієвих стратегічних інструментів забезпечення ефективності використання трудових ресурсів проаналізуємо показники з праці в динаміці (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Порівняння темпів зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати за 2021 – 2024 роки

Аналіз динаміки основних трудових показників за чотири роки свідчить про складну та неоднозначну ситуацію у сфері використання трудових ресурсів підприємства. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та оплати праці є критично важливим індикатором економічної стійкості, оскільки довгострокове випередження зростання заробітної плати над продуктивністю веде до зростання собівартості та втрати конкурентоспроможності.

В 2021 році спостерігається гармонійне, але все ж дисбалансне зростання. Темп зростання середньомісячної заробітної плати (121,6%) випереджав темп зростання продуктивності праці (114,9%). Це вказує на те, що витрати на оплату праці на одиницю продукції збільшувалися, створюючи тиск на собівартість.

Щодо 2022 року, то цей рік став періодом різкої негативної диспропорції. При стрімкому зростанні заробітної плати до 128,3%, продуктивність праці не лише не зросла, а різко впала (99,2%, тобто зменшилась на 0,8%). Така ситуація є критичною: економіка підприємства працювала в режимі підвищених витрат, коли оплата праці зростала на тлі падіння ефективності. Це міг бути наслідок економічних потрясінь, порушення логістичних ланцюгів або інших зовнішніх шоків. В 2023 році намітилася позитивна корекція. Незважаючи на те, що заробітна плата зросла до рекордних 131,2%, продуктивність праці продемонструвала сильне відновлення (107,5%). Хоча абсолютний темп зарплати все ще був вищим, розрив між показниками суттєво скоротився, що свідчить про відновлення ефективності виробництва. В 2024 році тренд на поліпшення співвідношення продовжився. Темп зростання заробітної плати стабілізувався та навіть незначно знизився до 129,5%, тоді як продуктивність праці продовжила зростати, досягнувши 110,2%. Це найбільш збалансоване співвідношення за весь аналізований період.

Отже в цілому можна зробити висновок, що за період 2021–2024 років переважала тенденція випереджального зростання середньомісячної заробітної плати порівняно з продуктивністю праці. Це створювало системні ризики підвищення трудових витрат у собівартості продукції. Кризовим виявився 2022 рік, коли падіння продуктивності при стрімкому зростанні зарплати різко

погіршило економічні показники. Однак, позитивним сигналом є чітка коригуюча тенденція у 2023–2024 роках. Підприємству вдалося не тільки відновити, але й прискорити зростання продуктивності праці, поступово наближаючи його до темпів зростання оплати праці. Це свідчить про запровадження більш ефективних методів організації виробництва, можливе оновлення технологій або оптимізацію бізнес-процесів.

2.5 Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості

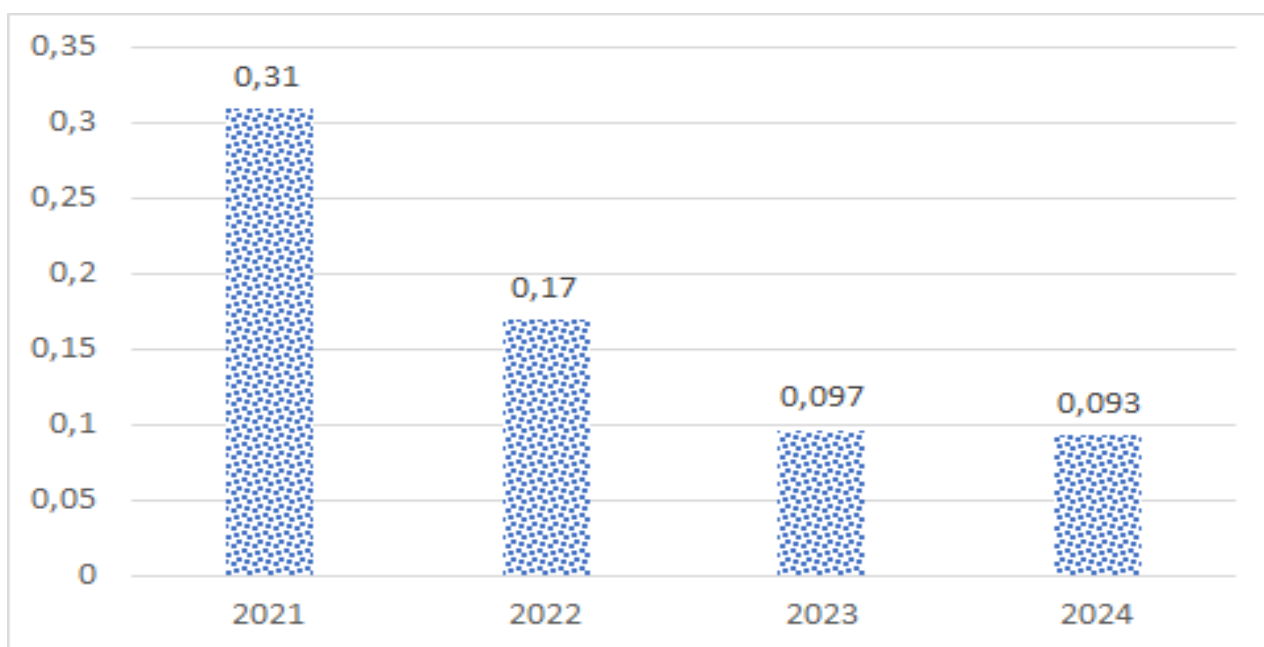
Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості приватних підприємств являє собою важливий елемент комплексної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання, який дає змогу визначити його здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Такий аналіз спрямований на оцінку структури активів і пасивів, співвідношення власного та позикового капіталу, а також рівня фінансових ризиків, що виникають у процесі господарської діяльності [73].

Дослідження ліквідності дозволяє встановити, наскільки наявні оборотні активи підприємця є достатніми для покриття короткострокових зобов'язань, що є особливо актуальним в умовах нестабільного ринкового середовища та обмеженого доступу до зовнішнього фінансування. Водночас аналіз фінансової стійкості відображає здатність підприємця зберігати платоспроможність за рахунок власних ресурсів, протистояти зовнішнім загрозам і забезпечувати безперервність діяльності.

Отже, систематичне проведення аналізу показників ліквідності та фінансової стійкості дає можливість своєчасно виявляти фінансові проблеми, обґрунтовувати управлінські рішення та формувати ефективну стратегію

розвитку та забезпечення конкурентоспроможності приватного підприємництва в умовах трансформації світової економіки та ринку взагалі.

Дослідження слід розпочати з коефіцієнту абсолютної ліквідності, адже даний показник характеризує здатність підприємства негайно погасити поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів - грошових коштів та їх еквівалентів. Саме коефіцієнт абсолютної ліквідності дає змогу оцінити рівень платоспроможності підприємства у найкоротшому періоді та визначити, наскільки воно готове виконувати свої фінансові зобов'язання без залучення дебіторської заборгованості чи реалізації запасів. Розглянемо динаміку цього показника у ФОП «Александров Є.» (рисунк 2.3).



Рисунк 2.3 – Динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності за 2021 – 2024 роки

Аналіз динаміки коефіцієнта абсолютної ліквідності за чотири роки виявляє загрозливу тенденцію різкого та стійкого погіршення миттєвої платоспроможності підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (коефіцієнт грошової ліквідності) відображає здатність суб'єкта господарювання негайно погасити короткострокові зобов'язання (кредиторську заборгованість) за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів. Нормативне значення, що вказує на безпеку, зазвичай знаходиться в діапазоні 0,2 – 0,5.

В 2021 році показник знаходився в межах нормативного коридору, що свідчило про задовільний рівень миттєвої платоспроможності. Підприємець мав достатньо ліквідних активів для покриття термінових боргів. Різне падіння (нижче критичної межі 0,2) відбулося в 2022 рік. Показник увійшов у «зону ризику», що означає недостатність вільних коштів для оперативного реагування на фінансові зобов'язання. Ситуація критично погіршилася в наступні роки (2023 та 2024 роки). Значення коефіцієнта наблизилося до нуля (0,09), що свідчить про практичну відсутність вільної готівки та її еквівалентів. Підприємство втратило здатність погашати короткострокові борги без залучення додаткових коштів від реалізації запасів чи дебіторської заборгованості.

Наявна динаміка демонструє системну кризу ліквідності. Постійне зниження коефіцієнта з 0,31 до 0,09 за чотири роки може бути пов'язане з:

- відтоком грошових коштів на фінансування швидкого зростання обсягів діяльності (як видно з попередніх графіків);
- низькою ефективністю операційної діяльності (низька рентабельність не генерує достатньо вільного грошового потоку);
- високим рівнем короткострокової кредиторської заборгованості;
- неефективним управлінням оборотним капіталом (перевищенням дебіторської заборгованості та запасів над грошовими коштами).

Таке положення створює високий фінансовий ризик порушення платіжної дисципліни, втрати довіри постачальників та кредиторів, а в крайньому випадку – загрожує технічним банкрутством. Необхідними негайними заходами є ретельний аналіз і оптимізація грошових потоків, скорочення кредиторської заборгованості, активізація інкасації дебіторської заборгованості та, можливо, залучення короткострокових фінансових ресурсів для стабілізації ситуації.

Наступним доцільно проаналізувати коефіцієнт поточної ліквідності (рисунки 2.4), адже цей показник відображає загальну здатність суб'єкта господарювання погашати поточні зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів. Коефіцієнт поточної ліквідності дає змогу оцінити рівень фінансової стійкості у короткостроковій перспективі та визначити, наскільки наявні

оборотні ресурси забезпечують виконання зобов'язань без порушення безперервності діяльності.

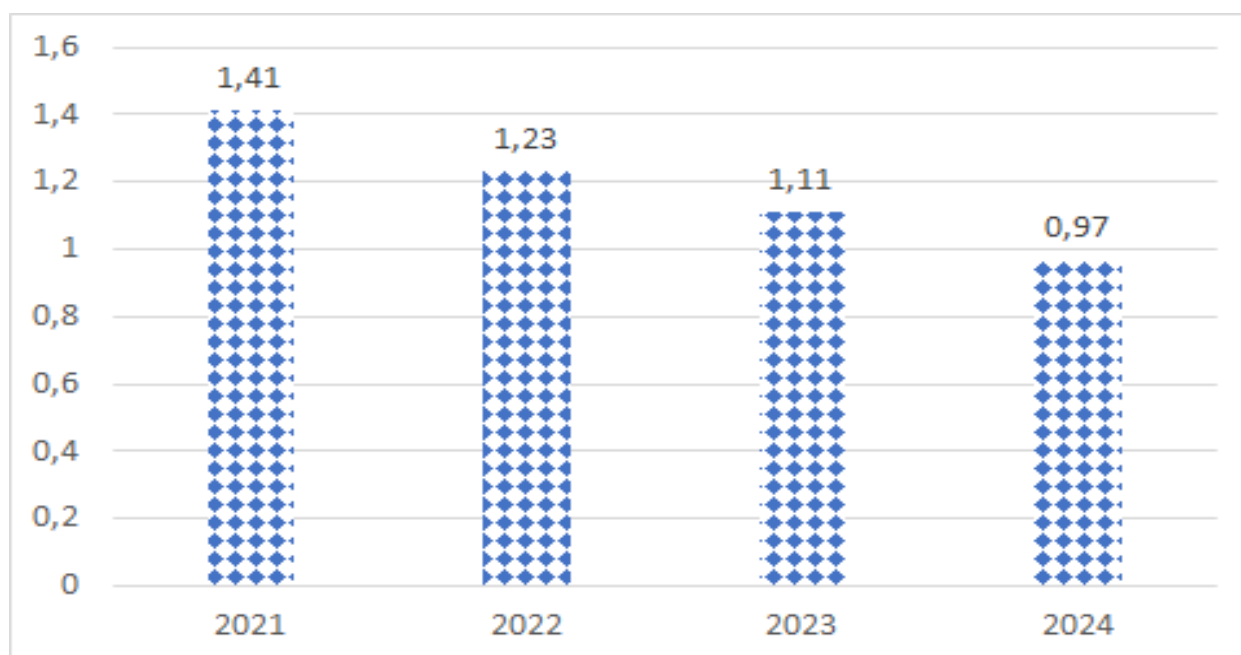


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнту поточної ліквідності за 2021 – 2024 роки

Аналіз динаміки коефіцієнта поточної ліквідності (коефіцієнта покриття) за чотири роки виявляє нестійку, а в цілому негативну тенденцію, що завершилася переходом у критичну зону в 2024 році. Цей показник відображає загальну здатність підприємства погасити всі короткострокові зобов'язання за рахунок усіх наявних оборотних активів (грошові кошти, дебіторська заборгованість, запаси). В 2022 році показник знаходився нижче оптимального діапазону (1,23), але перевищував критичну межу 1.0. Це свідчило про напружену, але в цілому контрольовану ситуацію з покриттям зобов'язань. 2023 рік відбулося різке погіршення показника, що сигналізує про значне скорочення оборотних активів та зростання короткострокових зобов'язань. В 2024 році ситуація стала критичною. Коефіцієнт вперше опустився нижче 1.0. Це означає, що навіть теоретично, продавши всі оборотні активи (гроші, запаси, отримавши борги), підприємець не зможе повністю розрахуватися за своїми короткостроковими боргами. Це пряма ознака технічної неплатоспроможності.

Коефіцієнт фінансової незалежності має особливе значення для встановлення фінансового стану приватного підприємця, адже він характеризує ступінь самостійності приватного підприємця від залучених коштів та рівень фінансової стійкості його діяльності. Даний коефіцієнт показує, яку частку в загальній сумі активів становлять власні кошти, і дає змогу оцінити здатність підприємця фінансувати свою діяльність без надмірної залежності від кредиторів, що є особливо важливим в умовах обмеженого доступу ФОП до зовнішнього фінансування (рисунок 2.5).

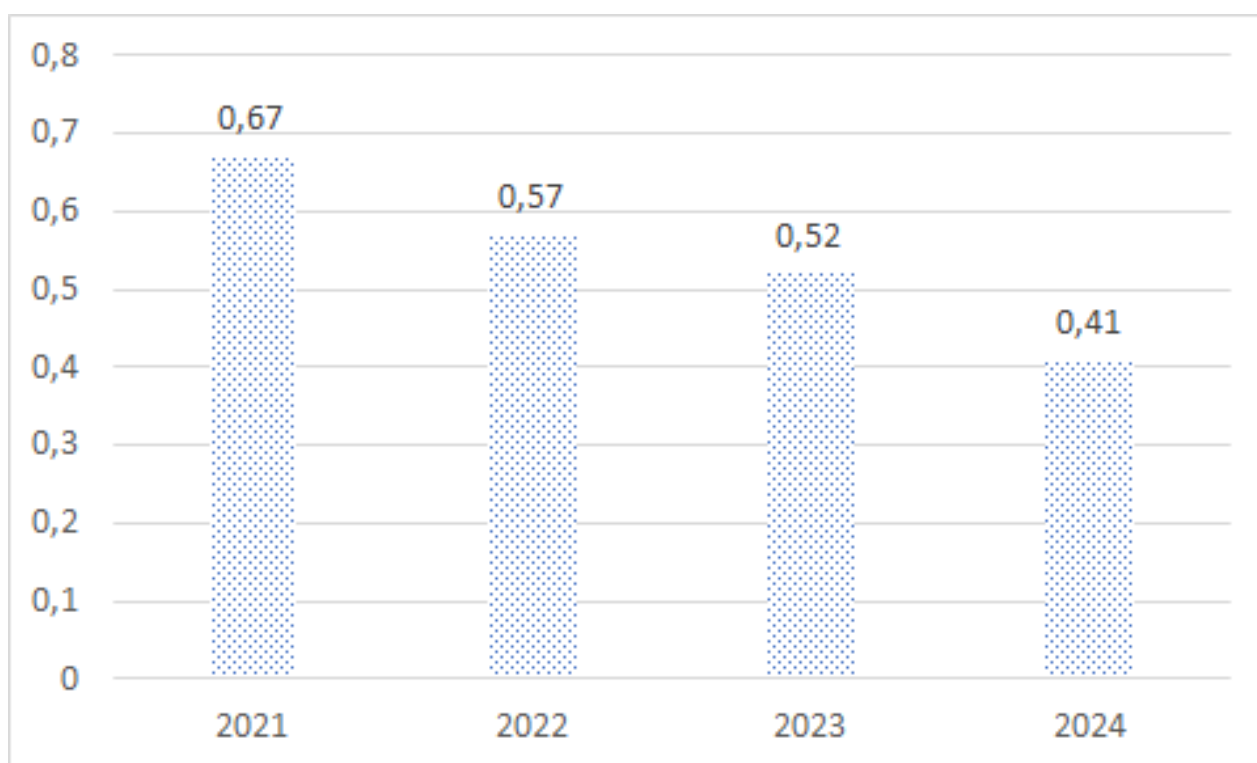


Рисунок 2.5 - Коефіцієнт фінансової незалежності за 2021 – 2024 роки

За період з 2021 по 2024 рік коефіцієнт автономії знизився на 26 процентних пунктів (з 0,67 до 0,41), що є надзвичайно швидким і небезпечним темпом. Ця тенденція прямо узгоджується з попередніми висновками щодо кризи ліквідності (коефіцієнт абсолютної та поточної ліквідності). Головною причиною даного негативного явища є масове залучення позикових коштів (короткострокових, а також зростання кредиторської заборгованості).

Значення 0,41 у 2024 році є прямим сигналом високого фінансового ризику. Підприємець втратив буфер безпеки і є надзвичайно вразливим до будь-яких негативних змін на ринку (зростання відсоткових ставок, вимоги кредиторів до дострокового погашення, падіння попиту). Доцільним є розробка дієвого стратегічного плану поступового зменшення загального боргового навантаження, а також капіталізації прибутку для збільшення власного капіталу за рахунок забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Висновки за розділом 2

Приватні підприємці відіграють важливу роль у розвитку малого та середнього бізнесу, активно впроваджуючи цифрові інструменти, інноваційні підходи та гнучкі бізнес-моделі для підвищення ефективності й конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища. ФОП «Александров Є.» є показовим прикладом стабільного та адаптивного суб'єкта господарювання, який завдяки багаторічному досвіду, широкому спектру видів діяльності та використанню сучасних технологій успішно функціонує і має потенціал подальшого розвитку.

У результаті проведеного аналізу доходів і фінансових результатів ФОП «Александров Є.» встановлено, що підприємство впродовж 2021–2024 років демонструє загалом позитивну динаміку розвитку та здатність адаптуватися до складних зовнішніх умов. Найбільш суттєве зростання обсягів діяльності спостерігалось у 2023 році, проте воно супроводжувалося випереджальним зростанням собівартості, що негативно вплинуло на рівень рентабельності. У 2024 році підприємство зберегло стабільні обсяги реалізації, однак прибутковість продовжила знижуватися, що свідчить про потребу посилення контролю за витратами. Аналіз операційної діяльності показав наявність стабільного, хоча й невисокого, операційного прибутку протягом усього досліджуваного періоду.

Основною проблемою діяльності підприємства залишається неефективне управління собівартістю, яке нівелює ефект від зростання доходів. У зв'язку з цим пріоритетними напрямками подальшого розвитку мають стати оптимізація витрат, удосконалення фінансової стратегії та підвищення ефективності використання ресурсів. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити рентабельність та забезпечити стійке зростання бізнесу в майбутніх періодах.

Проведений аналіз собівартості продукції ФОП «Александров Є.» показав, що витрати підприємства мають стабільну та раціональну структуру, характерну для торговельної діяльності. Найбільшу частку в собівартості становлять прямі витрати на закупівлю товарів, що обумовлено специфікою оптової та роздрібною торгівлі. Водночас значна питома вага непрямих та управлінських витрат свідчить про необхідність постійного контролю їх рівня з метою підвищення загальної ефективності діяльності. Аналіз підтвердив доцільність застосування калькуляційних порівнянь як інструменту виявлення резервів зниження витрат. Подальша оптимізація структури собівартості, зокрема шляхом управління закупівельними, транспортними та адміністративними витратами, сприятиме зростанню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Діагностика показників з праці засвідчила, що загалом позитивні зміни в ефективності використання трудових ресурсів у 2021–2024 роках. Найбільш результативним виявився 2024 рік, у якому за умов скорочення чисельності персоналу підприємству вдалося забезпечити зростання обсягу діяльності та істотне підвищення продуктивності праці. Водночас упродовж аналізованого періоду спостерігалася тенденція випереджального зростання заробітної плати порівняно з продуктивністю праці, що створювало додатковий тиск на собівартість продукції. Особливо негативною була ситуація у 2022 році, коли зниження продуктивності поєднувалося зі значним зростанням витрат на оплату праці. Разом з тим у 2023–2024 роках підприємство змогло суттєво скоригувати зазначений дисбаланс, наблизивши темпи зростання продуктивності до темпів зростання заробітної плати. Це свідчить про підвищення ефективності

організації праці, оптимізацію кадрової політики та створює передумови для подальшого зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Проведений аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості ФОП «Александров Є.» засвідчив наявність негативних тенденцій у фінансовому стані підприємця протягом 2021–2024 років. Найбільш загрозливою є різка та стійка втрата абсолютної ліквідності, що свідчить про дефіцит грошових коштів для негайного виконання поточних зобов'язань. Погіршення коефіцієнта поточної ліквідності та його зниження нижче критичного рівня у 2024 році вказує на втрату здатності повністю покривати короткострокові борги за рахунок оборотних активів. Одночасне зниження коефіцієнта фінансової незалежності свідчить про посилення залежності підприємця від позикових коштів і зростання фінансових ризиків. Сукупність зазначених змін формує ознаки системної кризи ліквідності та зниження фінансової стійкості. У зв'язку з цим підприємству необхідно зосередити зусилля на оптимізації грошових потоків, скороченні боргового навантаження та нарощуванні власного капіталу з метою відновлення платоспроможності та забезпечення стабільного розвитку.

3 Напрями підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації

3.1 Розробка стратегії цифрової трансформації приватного бізнесу

Підвищення конкурентоспроможності сучасних суб'єктів господарювання неможливе без інтеграції в сучасний економічний уклад та впровадження цифрових технологій, а також інновацій у процесах управління й виробництва, що забезпечує певний рівень стабільності та безпеки в умовах конкурентної боротьби. У цьому контексті значну роль у реалізації системи управління конкурентоспроможністю відіграє цифрова екосистема підприємства.

Розробка комплексного підходу до вдосконалення багаторівневої системи управління конкурентоспроможністю, орієнтованої на формування та реалізацію конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сфері торгівлі, передбачає врахування інтересів усіх учасників процесу та спрямована на максимальне використання методів, інструментів і накопиченого досвіду для досягнення стратегічних цілей організації.

Для ефективного впровадження стратегії цифрової трансформації необхідно брати до уваги такі ключові аспекти (рисунки 3.1):

- технологічні тренди, що сприяють поглибленому використанню штучного інтелекту та інформаційних технологій і формують конкурентні переваги підприємств у сфері торгівлі;
- організаційний механізм управління конкурентоспроможністю, який ґрунтується на аналізі сучасних глобальних економічних тенденцій та формуванні відповідних технологічних і управлінських компетентностей;
- рівень цифрової зрілості суб'єкта господарювання у сфері торгівлі.

Отже, у сучасних умовах підвищення конкурентоспроможності приватного бізнесу тісно пов'язане з інтеграцією цифрових технологій, інноваційними

підходами до управління та виробництва, що забезпечує стабільність та конкурентну перевагу на ринку. Зазначене повинно створити основу для формування стратегії цифрової трансформації приватного бізнесу.



Рисунок 3.1 – Принципова схема формування конкурентної стратегії в умовах цифровізації

Отже, вцілому розробка конкурентної стратегії повинна базуватись на стратегії цифрової трансформації приватного бізнесу повинна ґрунтуватись на використанні комплексного підходу до впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства з метою підвищення ефективності управління та зміцнення конкурентних позицій. На початковому етапі здійснюється оцінка поточного стану бізнес-процесів, визначення рівня цифрової зрілості організації та виявлення ключових «вузьких місць», що обмежують продуктивність, при цьому необхідно враховувати зовнішні фактори, зокрема конкурентне середовище, потреби споживачів та технологічні тенденції, які формують як можливості, а також потенційні ризики цифровізації.

Слід обов'язково також врахувати, що для ефективного впровадження стратегії цифрової трансформації приватного бізнесу необхідно провести оцінку рівня своєї цифрової зрілості. Основні напрями, за якими може здійснюватися така оцінка, включають:

- визначення та формування єдиної стратегії цифрової трансформації;
- аналіз ефективності використання існуючих програмних продуктів, сервісів та платформ;
- оцінку рівня цифрового маркетингу та комунікаційних практик;
- участь у розробці та впровадженні програмного забезпечення для управління бізнес-процесами;
- застосування підходу Agile IT для управління проєктами та розробки програмного забезпечення;
- аудит і оцінку цифрових процесів;
- оцінку рівня організаційної культури;
- визначення інноваційного потенціалу підприємства;
- оцінку стану обладнання та систем і планування їх модернізації;
- аналіз конкурентного середовища.

За результатами такої оцінки підприємство отримує можливість реалізовувати управлінські функції та інтегрувати їх у свою діяльність для досягнення запланованих результатів. Підвищення конкурентоспроможності

пов'язане з обробкою та передачею великих обсягів інформації, для чого застосовується спеціалізоване програмне забезпечення. Воно дозволяє акумулювати та оновлювати дані щодо стану підприємства, ресурсів і учасників управлінського процесу, оцінювати ефективність впливу управлінських рішень, а також здійснювати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

На підставі проведеного в попередньому розділі аналізу, а також опрацювання теоретичного матеріалу, окреслимо ключові цілі конкурентної стратегії в межах стратегії цифрової трансформації бізнесу ФОП Александров (рисунок 3.2), який здійснює діяльність у сфері торгівлі побутовими електротоварами та електронною апаратурою для приймання, записування та відтворення звуку й зображення, можуть включати:

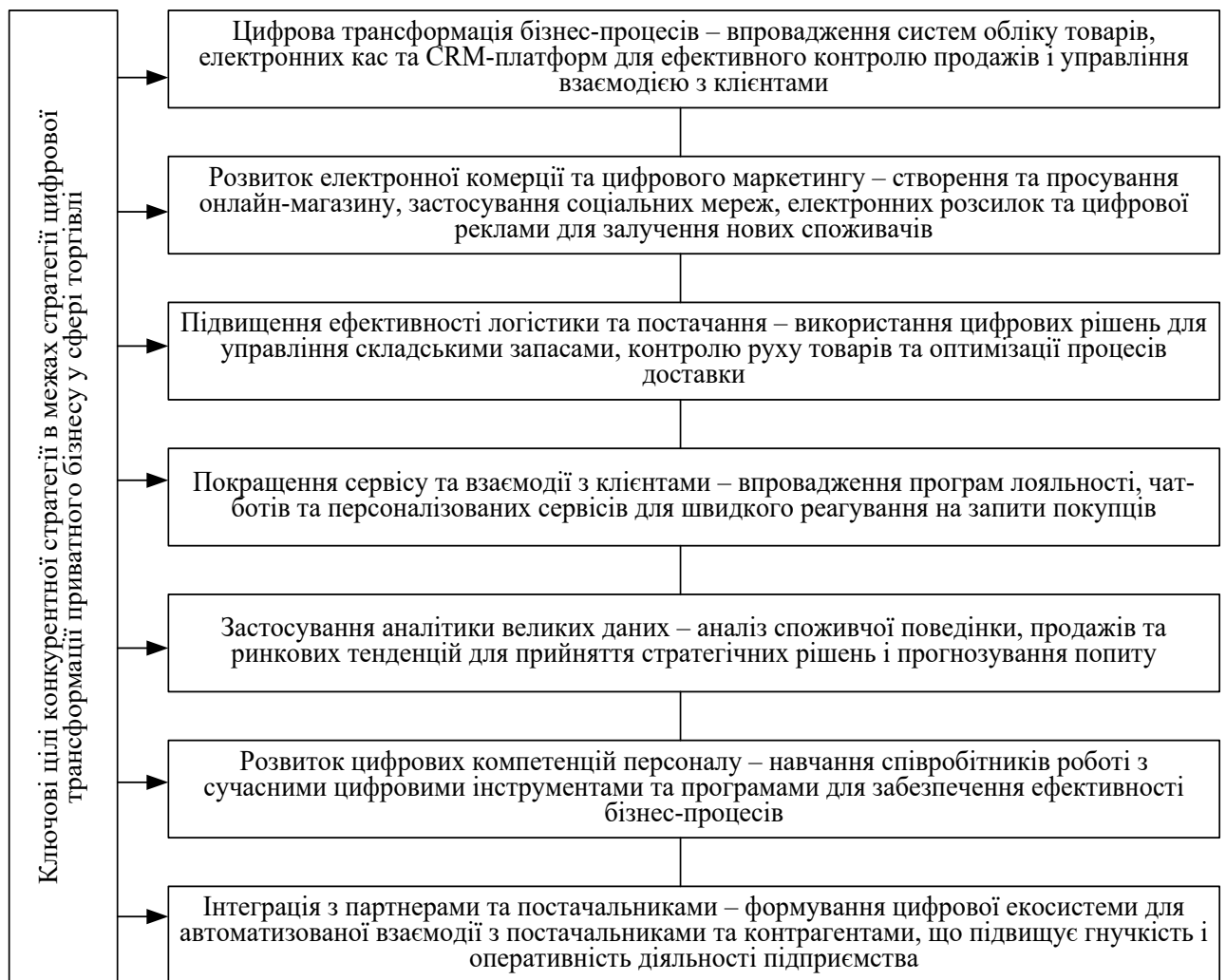


Рисунок 3.2 - Ключові цілі конкурентної стратегії в межах стратегії цифрової трансформації приватного бізнесу у сфері торгівлі

1 Цифрова трансформація бізнес-процесів – впровадження систем обліку товарів, електронних кас та CRM-платформ для ефективного контролю продажів і управління взаємодією з клієнтами. Використання автоматизованих систем обліку дозволяє в режимі реального часу контролювати рух товарних запасів, мінімізувати помилки та знижувати операційні витрати. Електронні каси сприяють підвищенню швидкості обслуговування споживачів, точності фінансових розрахунків і відповідності вимогам фіскального законодавства. CRM-платформи забезпечують систематизацію інформації про клієнтів, аналіз їхньої поведінки та формування персоналізованих пропозицій. Це, у свою чергу, підвищує рівень лояльності споживачів і сприяє зростанню обсягів продажів. Інтеграція зазначених цифрових рішень у єдину інформаційну систему дозволяє оптимізувати управлінські рішення та підвищити ефективність взаємодії між структурними підрозділами підприємства. Таким чином, цифрова трансформація бізнес-процесів виступає важливим чинником зміцнення конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової економіки.

2 Розвиток електронної комерції та цифрового маркетингу – створення та просування онлайн-магазину, застосування соціальних мереж, електронних розсилок та цифрової реклами для залучення нових споживачів. Створення та функціонування онлайн-магазину забезпечує безперервний доступ споживачів до товарів і послуг незалежно від просторових та часових обмежень. Використання соціальних мереж як каналу комунікації дозволяє формувати впізнаваність бренду, підтримувати зворотний зв'язок із клієнтами та оперативно реагувати на їхні потреби. Електронні розсилки виступають ефективним інструментом інформування споживачів про новинки, акційні пропозиції та персоналізовані знижки. Застосування цифрової реклами сприяє точнішому таргетуванню цільової аудиторії та підвищенню результативності маркетингових кампаній. Комплексне використання інструментів електронної комерції та цифрового маркетингу дозволяє розширити ринки збуту та збільшити обсяги продажів. Таким чином, цифрові канали просування стають важливим чинником формування стійких конкурентних переваг підприємства.

3 Підвищення ефективності логістики та постачання – використання цифрових рішень для управління складськими запасами, контролю руху товарів та оптимізації процесів доставки. Використання цифрових рішень у сфері управління складськими запасами дозволяє забезпечити точний облік товарів, скоротити рівень надлишкових запасів і знизити витрати на зберігання. Автоматизовані системи контролю руху товарів сприяють підвищенню прозорості логістичних процесів та мінімізації ризиків втрат і помилок. Цифрові інструменти дають змогу оперативно відстежувати виконання замовлень на всіх етапах логістичного ланцюга. Оптимізація процесів доставки забезпечує скорочення термінів постачання та підвищення рівня задоволеності споживачів. Інтеграція логістичних інформаційних систем із загальною системою управління підприємством сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, цифровізація логістики та постачання виступає ефективним інструментом підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

4 Покращення сервісу та взаємодії з клієнтами – впровадження програм лояльності, чат-ботів та персоналізованих сервісів для швидкого реагування на запити покупців. Впровадження програм лояльності сприяє утриманню наявних споживачів та стимулює повторні покупки. Використання чат-ботів дозволяє забезпечити оперативне реагування на запити клієнтів у цілодобовому режимі та зменшити навантаження на персонал. Персоналізовані сервіси на основі аналізу клієнтських даних підвищують якість обслуговування та рівень задоволеності покупців. Цифрові інструменти взаємодії забезпечують швидкий обмін інформацією та підвищують прозорість комунікацій між підприємством і споживачами. Системний підхід до управління клієнтським досвідом дозволяє формувати довгострокові відносини з цільовою аудиторією. Таким чином, цифрові рішення у сфері сервісу та комунікацій сприяють зростанню лояльності клієнтів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Додатково слід зазначити, що підвищення рівня клієнтоорієнтованості завдяки цифровим

інструментам сприяє зміцненню репутації підприємства та формуванню позитивного іміджу бренду на ринку.

5 Застосування аналітики великих даних – аналіз споживчої поведінки, продажів та ринкових тенденцій для прийняття стратегічних рішень і прогнозування попиту. Аналіз споживчої поведінки дозволяє глибше зрозуміти потреби та очікування клієнтів, а також виявити закономірності їх купівельної активності. Опрацювання даних щодо обсягів продажів сприяє своєчасному виявленню змін попиту та оцінці результативності реалізованих управлінських рішень. Дослідження ринкових тенденцій дає змогу прогнозувати розвиток конкурентного середовища та визначати перспективні напрями діяльності підприємства. Використання великих масивів даних підвищує точність стратегічного планування та знижує рівень управлінських ризиків. Аналітичні інструменти забезпечують можливість оперативного коригування асортиментної, цінової та маркетингової політики. Інтеграція аналітики великих даних у систему управління підприємством сприяє формуванню обґрунтованих і гнучких стратегічних рішень. Таким чином, використання Big Data виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

6 Розвиток цифрових компетенцій персоналу – навчання співробітників роботі з сучасними цифровими інструментами та програмами для забезпечення ефективності бізнес-процесів. Навчання співробітників роботі з сучасними цифровими інструментами та програмами дозволяє підвищити їх продуктивність і здатність до швидкої адаптації до змінюваних умов ринку. Важливою складовою є підвищення рівня володіння спеціалізованим програмним забезпеченням для управління бізнес-процесами, аналітики даних, фінансового та складського обліку. Приділення уваги розвитку цифрових навичок співробітників дозволяє зменшити кількість помилок у роботі, підвищити швидкість виконання завдань та оптимізувати внутрішні процеси підприємства. Впровадження навчальних програм з розвитку цифрових компетенцій також сприяє підвищенню мотивації персоналу, оскільки дозволяє працівникам

отримати нові навички, які підвищують їхню професійну кваліфікацію. Це важливо для створення організаційної культури, орієнтованої на інновації та постійне вдосконалення. Врахування потреб бізнесу та інвестування в навчання сприяють формуванню спільної цифрової стратегії підприємства. Завдяки цьому, компанія здатна забезпечити стабільний розвиток та підтримку конкурентоспроможності на цифрових ринках.

7 Інтеграція з партнерами та постачальниками – формування цифрової екосистеми для автоматизованої взаємодії з постачальниками та контрагентами, що підвищує гнучкість і оперативність діяльності підприємства. Формування цифрової екосистеми дозволяє забезпечити автоматизовану взаємодію з постачальниками та контрагентами, що, в свою чергу, значно підвищує гнучкість і оперативність усіх бізнес-процесів. Використання хмарних платформ, електронних контрактів і систем обміну даними забезпечує зниження витрат на обробку інформації та прискорює прийняття рішень. Це також дає змогу зменшити людський фактор в управлінні ланцюгами постачання, знижуючи ймовірність помилок та затримок. Завдяки інтеграції підприємства можуть своєчасно отримувати актуальну інформацію про наявність товарів, зміни в умовах постачання чи цінових коливаннях, що дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості в бізнес-процесах і покращенню взаємодії з партнерами, що є важливим аспектом для зміцнення конкурентних позицій на ринку. Автоматизація взаємодії з постачальниками також дозволяє значно зменшити час, необхідний для укладання угод або організації доставок, що робить підприємство більш адаптивним до змін. В результаті інтеграція з партнерами та постачальниками формує міцнішу та більш ефективну цифрову мережу для досягнення стратегічних цілей компанії.

Наступним кроком стає пріоритизація напрямів цифровізації, включаючи автоматизацію процесів, розвиток електронної комерції, впровадження систем управління ресурсами та аналітики великих даних.

Отже, стратегія передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій у виробничі, фінансові, маркетингові та логістичні ланки діяльності підприємства. Забезпечення взаємозв'язку між окремими процесами сприяє підвищенню керованості, цілісності та ефективності функціонування організації. Важливо також оцінювати ресурси та потреби у підготовці персоналу для роботи з новими цифровими інструментами. Формування крос-функціональних команд дозволяє реалізувати цифрові ініціативи та ефективно управляти змінами. У стратегії слід передбачати системи моніторингу та оцінки результатів впровадження цифрових рішень для своєчасного коригування діяльності. Особлива увага приділяється кібербезпеці та захисту інформаційних ресурсів, оскільки цифровізація підвищує вразливість підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз. Водночас необхідно розвивати цифрову екосистему підприємства та інтегрувати її з партнерами, контрагентами та іншими учасниками ринку. Стратегія трансформації спрямована на оптимізацію витрат та підвищення ефективності використання ресурсів через цифрові інструменти управління. Крім того, слід враховувати культурні та організаційні аспекти змін для забезпечення готовності персоналу до нових умов роботи. Зрештою, стратегія цифрової трансформації повинна залишатися гнучкою та адаптивною до швидких змін на ринку та технологічних інновацій.

3.2 Формування крос-функціональних команд як основи забезпечення конкурентоспроможності бізнесу

Сучасний бізнес, який прагне зміцнити власну конкурентоспроможність, нерідко стикається з внутрішнім опором, що виникає через труднощі в досягненні компромісу між керівництвом і персоналом. Впровадження нових бізнес-процесів у рамках цифрової трансформації часто зіштовхується з перешкодами з боку працівників, які можуть мати обмежені знання у

використанні новітніх технологій або відчувати страх перед змінами. Часто це пов'язано з небажанням змінювати звичні підходи до роботи, що сформувались за роки практики. Така ситуація призводить до зниження ефективності в процесі адаптації підприємства до нових умов ринку та технологічних вимог. Додатково, недостатня готовність персоналу до швидкої адаптації й освоєння цифрових інструментів також може бути серйозною перепорою для успішного розвитку організації. Це в свою чергу значно знижує рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку, адже процеси трансформації не відбуваються вчасно або з необхідною ефективністю. Для того, щоб мінімізувати ці проблеми, важливо створити в організації відповідну культуру змін, яка забезпечить підтримку з боку всіх рівнів працівників і сприятиме успішному впровадженню цифрових рішень.

Організаційну складову забезпечення конкурентоспроможності бізнесу слід будувати на формуванні крос-функціональних команд, які здатні працювати в умовах швидких змін і інтегрувати різні бізнес-процеси. Такий підхід сприяє кращій взаємодії між різними відділами і функціями компанії, дозволяючи оперативно реагувати на виклики ринку та забезпечувати комплексний підхід до вирішення проблем. Крос-функціональні команди мають потенціал для створення інновацій, оскільки учасники з різних дисциплін можуть обмінюватися знаннями і генерувати нові ідеї. Це також сприяє підвищенню адаптивності організації, оскільки такі команди можуть швидше пристосовуватися до нових умов і викликів, що постають перед підприємством. Завдяки такому підходу, організація може не тільки зберігати свою конкурентоспроможність, але й ефективно впроваджувати технологічні нововведення, покращуючи свої бізнес-процеси. В результаті, формування і підтримка крос-функціональних команд стає одним із ключових факторів для успішної цифрової трансформації та довгострокового розвитку підприємства.

Отже, для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю доцільним є створення крос-функціональних команд, організація яких базується

на чітко визначених принципах та методології, що забезпечують координацію дій і взаємодію між різними підсистемами підприємства (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 - Принципи створення крос-функціональних команд для впровадження системи управління конкурентоспроможністю бізнесу

На етапі цифровізації системи управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати інтереси всіх учасників підприємства, прагнучи мінімізувати конфлікти та трансформувати їх у внутрішню конкуренцію, орієнтовану на ефективне виконання поставлених завдань. Формування умов, за яких кожен співробітник усвідомлює значення свого внеску у досягнення результатів підприємства, сприяє оптимальному використанню методів, інструментів та накопиченого досвіду не лише для виконання локальних завдань підрозділу, а також для забезпечення ефективності всього суб'єкта господарювання.

Створення крос-функціональних команд підвищує ефективність реалізації системи управління конкурентоспроможністю, забезпечує рівномірний розподіл відповідальності між учасниками проекту та дозволяє враховувати специфіку виконання завдань на різних етапах. Для успішного впровадження стратегії цифрової трансформації необхідно провести оцінку рівня цифрової зрілості підприємства у сфері торгівлі. Основні напрями такої оцінки можуть включати

ключові складові, що відображають здатність підприємства інтегрувати цифрові технології у всі бізнес-процеси.

В рамках приватного бізнесу, що займається торгівлею, доцільно створювати такі різновиди крос-функціональних команд (рисунок 3.4):

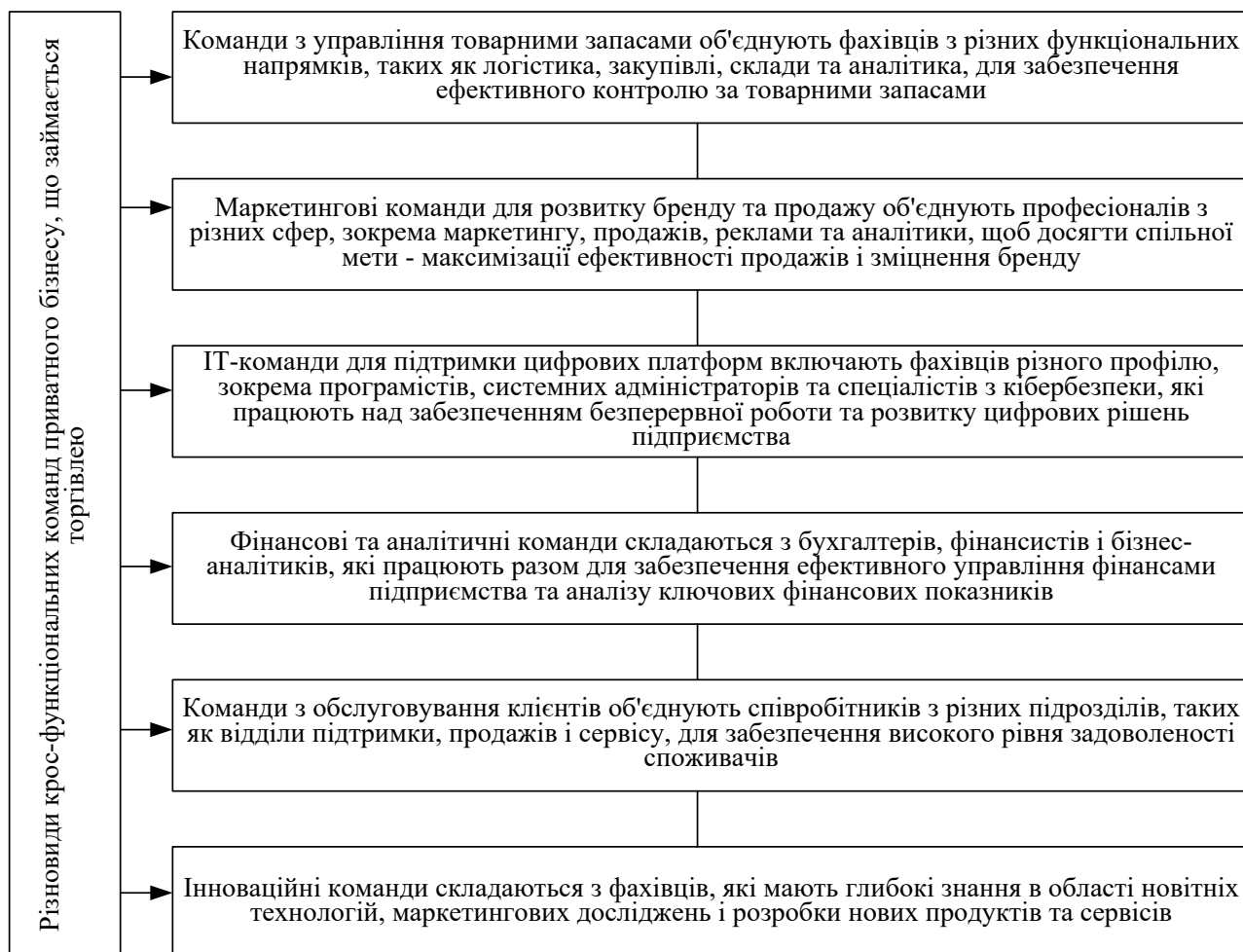


Рисунок 3.4 - Різновиди крос-функціональних команд приватного бізнесу, що займається торгівлею

1 Команди з управління товарними запасами об'єднують фахівців з різних функціональних напрямків, таких як логістика, закупівлі, склади та аналітика, для забезпечення ефективного контролю за товарними запасами. Це сприяє більш точному прогнозуванню потреби у товарах на основі аналізу попиту та пропозиції на ринку. Такі команди дозволяють оперативно реагувати на коливання попиту, забезпечуючи баланс між кількістю товару на складі та його

доступністю для клієнтів. Своєчасне поповнення запасів, а також оптимізація їх складу, сприяють зниженню витрат на зберігання товарів і запобігають надмірним втратам. Крім того, завдяки співпраці різних фахівців у рамках однієї команди, можна швидше вирішувати питання, що стосуються транспортування, складування та доставки товарів. Це також дозволяє максимально точно планувати закупівлі та знижувати ризики, пов'язані з дефіцитом або перевищенням запасів. Завдяки такій взаємодії в команді забезпечується постійна доступність товару для клієнтів, що сприяє підвищенню рівня задоволення покупців та збереженню конкурентоспроможності підприємства.

2 Маркетингові команди для розвитку бренду та продажу об'єднують професіоналів з різних сфер, зокрема маркетингу, продажів, реклами та аналітики, щоб досягти спільної мети - максимізації ефективності продажів і зміцнення бренду. Вони працюють над створенням та реалізацією рекламних кампаній, які сприяють підвищенню впізнаваності бренду на ринку та залученню нових клієнтів. Такі команди активно аналізують поведінку споживачів, щоб оптимізувати стратегії комунікацій та вибір каналів продажу для кожної цільової аудиторії. Співпраця між фахівцями з продажів та маркетологами дозволяє розробляти персоналізовані пропозиції та забезпечувати краще задоволення потреб клієнтів, що безпосередньо впливає на підвищення лояльності. Крім того, аналітики відіграють ключову роль у вимірюванні результативності рекламних кампаній, що дозволяє вчасно коригувати стратегії і максимізувати результат. Важливим аспектом є постійне вдосконалення взаємодії з існуючими клієнтами, включаючи створення програм лояльності та персоналізованих маркетингових активностей. Завдяки такій злагодженій роботі маркетингові команди можуть швидко адаптуватися до змін на ринку та забезпечити стійке зростання продажів і зміцнення позицій бренду в умовах високої конкуренції.

3 IT-команди для підтримки цифрових платформ включають фахівців різного профілю, зокрема програмістів, системних адміністраторів та спеціалістів з кібербезпеки, які працюють над забезпеченням безперервної роботи та розвитку цифрових рішень підприємства. Вони займаються розробкою,

інтеграцією та підтримкою таких систем, як CRM-платформи, онлайн-магазини, ERP-системи та інших програмних продуктів, які забезпечують ефективність бізнес-процесів. Однією з ключових задач ІТ-команд є забезпечення надійності та безпеки цих платформ, що включає постійний моніторинг за наявними загрозами, захист від кібератак і забезпечення конфіденційності даних. Крім того, ІТ-команди здійснюють оновлення програмного забезпечення, впровадження нових функцій та інтеграцію з іншими цифровими інструментами, щоб підтримувати високий рівень користувацького досвіду та операційну ефективність. Вони також працюють над оптимізацією платформ для мобільних пристроїв і веб-сайтів, що забезпечує доступність сервісів для більш широкої аудиторії клієнтів. Завдяки тісній співпраці з іншими підрозділами, такими як маркетинг, продажі та логістика, ІТ-команди сприяють створенню зручних та ефективних цифрових інструментів, які відповідають потребам ринку. Технічні фахівці активно тестують нові рішення та технології, що дозволяє підприємствам адаптуватися до швидко змінюваного цифрового середовища та підтримувати свою конкурентоспроможність.

4 Фінансові та аналітичні команди складаються з бухгалтерів, фінансистів і бізнес-аналітиків, які працюють разом для забезпечення ефективного управління фінансами підприємства та аналізу ключових фінансових показників. Вони займаються моніторингом витрат і доходів, а також виконують глибокий аналіз фінансової звітності для виявлення можливих ризиків і резервів для покращення ефективності. Команди також активно аналізують бізнес-процеси підприємства, оцінюючи їх вплив на загальну рентабельність і економічну ефективність. Спільно з іншими відділами вони працюють над створенням фінансових моделей, прогнозами грошових потоків і бюджету, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані і своєчасні рішення. Завдяки використанню аналітики великих даних та сучасних цифрових інструментів, такі команди можуть здійснювати більш точне прогнозування фінансових результатів і виявляти нові можливості для зростання. Вони також розробляють стратегії оптимізації витрат і підвищення доходів, що дозволяє

забезпечити стабільність фінансових потоків і підвищити загальну конкурентоспроможність бізнесу. Усі ці зусилля спрямовані на покращення фінансового управління, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін на ринку та приймати ефективні управлінські рішення в умовах цифрової економіки.

5 Команди з обслуговування клієнтів об'єднують співробітників з різних підрозділів, таких як відділи підтримки, продажів і сервісу, для забезпечення високого рівня задоволеності споживачів. Вони працюють над оптимізацією процесів комунікації з клієнтами, забезпечуючи швидке реагування на запити та оперативне вирішення проблем. Особлива увага приділяється персоналізації сервісів, що дозволяє створювати індивідуальні рішення для кожного клієнта та забезпечувати йому максимальний комфорт під час взаємодії з компанією. Важливим аспектом є використання цифрових інструментів, таких як чат-боти, CRM-системи та онлайн-платформи, для покращення процесу обслуговування та зменшення часу відповіді на запити. Члени таких команд активно взаємодіють між собою, обмінюючись інформацією про клієнтів і підвищуючи ефективність комунікацій. Це дозволяє не тільки зберігати лояльність постійних клієнтів, а й залучати нових споживачів завдяки високому рівню обслуговування. Усі ці заходи допомагають підвищити репутацію компанії на ринку, зміцнюючи її конкурентоспроможність і забезпечуючи стабільний розвиток бізнесу.

6 Інноваційні команди складаються з фахівців, які мають глибокі знання в області новітніх технологій, маркетингових досліджень і розробки нових продуктів та сервісів. Їх основною задачею є аналіз ринкових тенденцій і виявлення нових можливостей для розвитку підприємства в умовах швидких змін. Команди з інновацій спеціалізуються на пошуку і впровадженні технологічних рішень, що можуть значно покращити конкурентоспроможність компанії. Вони постійно відслідковують новітні розробки в галузі інформаційних технологій, автоматизації, штучного інтелекту та інших передових напрямків, що дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку. Члени таких команд активно співпрацюють з іншими підрозділами для розробки інноваційних рішень, які

можуть бути впроваджені в існуючі бізнес-процеси. Вони також займаються тестуванням і оптимізацією нових продуктів та послуг, що дозволяє знижувати ризики та підвищувати якість. Таким чином, інноваційні команди грають важливу роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства і його здатності швидко реагувати на нові виклики і можливості ринку.

Такі крос-функціональні команди дозволяють підприємствам не лише ефективно взаємодіяти між собою, але й швидко реагувати на зовнішні зміни, що є важливим чинником для підтримки конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації. Вони забезпечують кращу координацію між різними підрозділами, що сприяє досягненню спільної мети - підвищенню ефективності роботи і зміцненню позицій на ринку.

Формування крос-функціональних команд є важливим кроком для забезпечення ефективної співпраці між різними підрозділами підприємства. Цей процес потребує чіткого підходу та послідовності етапів, щоб забезпечити не лише продуктивну взаємодію, а й досягнення стратегічних цілей організації. Ось основні етапи формування крос-функціональних команд:

1 Визначення цілей та завдань команди. Перший етап полягає у чіткому визначенні цілей, яких має досягти команда. Важливо розуміти, для чого саме створюється команда: для вирішення певної проблеми, реалізації проекту або досягнення певного бізнес-результату. Це також передбачає визначення завдань, які повинні бути виконані, а також критеріїв успіху. Чітке формулювання мети дозволяє уникнути розмитих очікувань і допомагає всім членам команди зрозуміти, чому їхня співпраця важлива.

2 Вибір учасників команди. На цьому етапі здійснюється відбір співробітників з різних функціональних відділів (маркетинг, продажі, фінанси, ІТ, логістика тощо), які мають необхідні компетенції для виконання завдань. Важливо, щоб члени команди були не лише експертами у своїх сферах, а й мали здатність до співпраці та відкритості до нових ідей. Учасників команди слід підбирати, враховуючи їхній досвід, знання, а також здатність до комунікації та вирішення проблем.

3 Розподіл ролей і обов'язків. Після того, як команда сформована, необхідно чітко розподілити ролі та відповідальність серед її учасників. Кожен член команди повинен розуміти, за які частини завдань він відповідає, а також як його робота впливає на загальний результат. Це дозволить уникнути перекриття функцій і сприятиме більш ефективному використанню ресурсів.

4 Розробка плану та визначення ресурсів. Наступним етапом є створення детального плану дій, який визначатиме етапи виконання завдань, часові рамки, ресурси, необхідні для виконання роботи, і інші ключові аспекти. Важливо, щоб план був гнучким, з можливістю коригування у разі непередбачених обставин. Крім того, на цьому етапі слід забезпечити команду необхідними матеріальними та інформаційними ресурсами для досягнення поставлених цілей.

5 Створення ефективної комунікації. Ефективна комунікація є основою роботи будь-якої команди. Для цього слід визначити, як і коли будуть відбуватися зустрічі, хто за що відповідає в плані комунікації, і які інструменти будуть використовуватися для спільної роботи (наприклад, платформи для обміну файлами, онлайн-чати, проекти на базі управлінських систем). Важливо створити атмосферу відкритості, щоб учасники команди могли легко обмінюватися ідеями та звертатися за допомогою.

6 Налаштування на досягнення результату та мотивація. Для того, щоб команда ефективно працювала, необхідно забезпечити мотивацію її членів. Це може бути як матеріальна винагорода, так і нематеріальні фактори, такі як визнання досягнень, кар'єрний ріст, розвиток професійних навичок. Налаштування команди на досягнення кінцевого результату також включає в себе підтримку високого рівня довіри між учасниками та підвищення відповідальності за виконання завдань.

7 Оцінка та коригування роботи команди. На цьому етапі проводиться регулярна оцінка ходу виконання завдань, що дозволяє оперативно виявляти проблеми або відставання від графіка. Оцінка ефективності роботи команди може бути проведена як через інтерв'ю з членами команди, так і через аналіз

досягнутих результатів. Важливо здійснювати коригування плану та процесу роботи, якщо виникають непередбачувані труднощі.

8 Підведення підсумків і рефлексія. Коли завдання команди виконано, необхідно провести аналіз виконаної роботи, оцінити досягнуті результати, а також визначити, що могло бути зроблено краще. Важливо, щоб усі учасники мали можливість висловити свою думку щодо процесу роботи команди. Це дозволить виявити слабкі місця та застосувати їх на майбутнє для оптимізації роботи наступних крос-функціональних команд.

Таким чином, формування крос-функціональних команд є складним, але важливим процесом, який вимагає уваги до кожного етапу. Він дозволяє досягти високої ефективності та забезпечити успішну реалізацію стратегії підприємства, сприяючи взаємодії між різними підрозділами та оптимізації бізнес-процесів.

3.3 Економічна доцільність впровадження організаційних змін

Розглянемо доцільність створення та розвитку крос-функціональної команди (InnovTeam), яка буде об'єднувати фахівців з різних напрямків, таких як новітні технології, маркетингові дослідження, розробка нових продуктів та сервісів. Команда працюватиме над створенням інноваційних рішень, що дозволяють підприємцю швидко адаптуватися до змін на ринку, а також формувати стратегії для впровадження технологій в бізнес-процеси для підвищення їх конкурентоспроможності. Завдяки інтеграції знань та досвіду з різних областей, InnovTeam стане основою для створення нових продуктів і послуг, що відповідають вимогам сучасного ринку.

1 Набір і навчання фахівців (150000 грн):

- рекрутинг висококваліфікованих спеціалістів з новітніх технологій, маркетингу, розробки продуктів та інновацій;

- організація тренінгів та курсів для підвищення кваліфікації членів команди.

2 Розробка і впровадження нових продуктів та сервісів (200000 грн):

- розробка прототипів інноваційних продуктів;
- інвестування в створення та тестування нових сервісів на основі сучасних технологій.

3 Маркетингові кампанії та просування продуктів (100000 грн):

- створення стратегій для запуску нових продуктів;
- проведення рекламних кампаній та PR-акцій для залучення уваги до нових рішень на ринку;

- витрати на онлайн-просування, SEO та контент-маркетинг.

4 Створення аналітичних інструментів для дослідження ринку (50000 грн):

- впровадження аналітики для вивчення ринку та прогнозування попиту;
- розробка інструментів для збору та обробки даних, що дозволяють приймати обґрунтовані рішення.

5 Підтримка платформи для крос-функціональної взаємодії (50000 грн):

- розробка або впровадження онлайн-платформи для зручної комунікації та співпраці команди;
- забезпечення інструментів для спільної роботи, планування та управління проектами.

Загальна сума інвестицій у 550000 грн дозволить реалізувати всі ключові напрямки проекту. Використання цих коштів допоможе створити крос-функціональну команду, здатну розробляти інноваційні продукти, адаптувати їх до ринку та реалізовувати ефективні стратегії для підтримки конкурентоспроможності підприємств. Отже, інвестиції дозволять створити команду, здатну реалізувати новаторські ідеї, створюючи конкурентоспроможні продукти та сервіси на основі технологічних рішень.

Розглянемо та проаналізуємо очікувані фінансові результати від впровадження.

Основною інновацією проєкту є створення інноваційної крос-функціональної команди, яка забезпечує реалізацію нових технологічних рішень і продуктів на основі співпраці фахівців з різних галузей.

1 Інтеграція знань у галузі новітніх технологій дозволяє створювати продукти, що відповідають останнім вимогам ринку.

2 Маркетингові дослідження сприяють точному визначенню потреб споживачів та створенню інноваційних сервісів, що забезпечують високий попит на нові продукти.

3 Висококваліфіковані фахівці з розробки нових продуктів працюють над створенням рішень, що не тільки задовольняють потреби клієнтів, але й перевищують їхні очікування.

Методи реалізації організаційного заходу:

1 Стимулювання крос-функціональної взаємодії та активної комунікації між членами команди через створення спільних онлайн-платформ та регулярні сесії обміну досвідом.

2 Залучення новітніх технологій та методів дослідження для створення інноваційних рішень, які можуть бути швидко адаптовані до потреб ринку.

3 Постійне вдосконалення робочих процесів через інноваційні підходи в управлінні проєктами та націленість на результат.

Основною метою проєкту є створення інноваційної платформи для формування крос-функціональних команд, яка об'єднує висококваліфікованих фахівців у сферах новітніх технологій, маркетингу та розробки продуктів. Платформа буде забезпечувати інтеграцію технологій штучного інтелекту (AI), аналітики даних (Big Data) та інструментів для ефективного керування проєктами та розробкою нових сервісів. Це дозволить бізнесам та організаціям створювати високопродуктивні команди, що здатні швидко адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати інноваційні продукти.

1 InnovTeam Platform – онлайн-платформа для формування та управління крос-функціональними командами. Центральним елементом проєкту є InnovTeam Platform, яка забезпечує користувачам:

- можливість формування команд з різними фахівцями, включаючи експертів з новітніх технологій, маркетингу, розробки продуктів та аналітики;
- автоматизований процес підбору учасників команди за допомогою AI-алгоритмів, що враховують спеціалізацію, досвід і стилі роботи;
- інструменти для моніторингу ефективності команд, відстежування прогресу, обміну ідеями та розподілу завдань.

AI-консультант буде допомагати керівникам команд на основі даних і попереднього досвіду для автоматизації процесу формування команд і підтримки ефективної співпраці між учасниками. Алгоритми штучного інтелекту аналізуватимуть попит на послуги, доступність ресурсів та ефективність командної роботи, що дозволяє швидко коригувати стратегії та процеси.

2 Освітні продукти та навчання для крос-функціональних команд. Для того, щоб забезпечити високий рівень знань і взаємодії між членами команд, InnovTeam Hub пропонує серію освітніх продуктів:

- відеоуроки та онлайн-курси для розвитку ключових навичок у таких сферах, як маркетинг, технології, розробка продуктів, управління проєктами та аналітика даних;
- вебінари з провідними експертами для підвищення кваліфікації членів команд та обміну досвідом;
- електронні гіді і керівництва, що допомагають оптимізувати робочі процеси та підвищити ефективність команд.

Освітня складова дозволяє забезпечити безперервне навчання та розвиток команд, зміцнюючи взаємодію між фахівцями різних напрямків і підвищуючи рівень їх компетенції.

3 Платні професійні послуги для інших бізнесів. Для організацій, які потребують висококваліфікованої допомоги в управлінні командами та реалізації інноваційних проєктів, InnovTeam пропонує різні платні послуги:

- індивідуальні консультації з експертами з різних сфер: маркетингу, технологій, розробки продуктів та управління проєктами;

- доступ до преміум-підписки на AI-консультанта, який надає рекомендації щодо оптимізації роботи команд і розробки нових продуктів;
- спеціальні корпоративні пакети, які включають індивідуальний підбір учасників команд, розробку стратегії взаємодії між функціональними підрозділами та організацію тренінгів.

Ці послуги орієнтовані на підприємства, які прагнуть до швидкої трансформації та інновацій, підвищення ефективності роботи своїх команд і інтеграції новітніх технологій у бізнес-процеси.

4 Продукти та інструменти для інтеграції команд. Важливою частиною InnovTeam є інструменти для ефективного управління та інтеграції команд. Платформа надає:

- інтегровані інструменти для спільної роботи – платформа для комунікації, управління завданнями та обміну документами, що спрощує взаємодію між різними відділами та спеціалістами;
- інструменти для розподілу завдань та моніторингу прогресу, що дозволяють керівникам команд своєчасно оцінювати виконання завдань та коригувати стратегії;
- інтерактивні аналітичні інструменти, які допомагають оптимізувати роботу команд, покращити ефективність роботи та забезпечити реалізацію інноваційних ідей.

Ці інструменти є основою для забезпечення високого рівня ефективності та продуктивності команд, що працюють над розробкою нових рішень.

5 Комерційна складова і партнерства. Одним з важливих аспектів бізнес-моделі InnovTeam є створення партнерств з іншими технологічними компаніями, що спеціалізуються на AI, аналітиці даних, інструментах для управління проектами та маркетингових платформах. Це дозволить розширити функціональність платформи та надати користувачам більше можливостей для оптимізації своїх бізнес-процесів і досягнення кращих результатів. Враховуючи глобальний тренд на цифрову трансформацію та інновації, InnovTeam має

потенціал стати лідером у сфері ефективного управління інноваційними командами на ринку.

Отже, InnovTeam пропонує унікальну платформу, яка буде дозволяти не лише ЧП Александров, але й суб'єктам підприємництва формувати крос-функціональні команди, ефективно керувати їхніми зусиллями та реалізовувати інноваційні проєкти з максимальною ефективністю. Завдяки інтеграції новітніх технологій, освітніх продуктів і персоналізованих послуг, платформа забезпечить довгостроковий розвиток та конкурентоспроможність для компаній у різних галузях.

Діяльність проєкту з формування інноваційної крос-функціональної команди передбачає інтеграцію професіоналів, які володіють знаннями у ключових сферах: новітніх технологій, маркетингових досліджень та розробки нових продуктів та сервісів. Ця команда буде сприяти створенню та розвитку інноваційних рішень, що відповідають потребам сучасного ринку, а також здатні оптимізувати бізнес-процеси для досягнення високих фінансових результатів.

Процеси основної діяльності включають наступні ключові напрямки (рисунки 3.5):

1 Розробка та інтеграція новітніх технологій:

- створення високоякісних цифрових платформ, мобільних додатків та інтерфейсів для користувачів, використовуючи передові технології штучного інтелекту (AI), доповненої реальності (AR) та аналітики великих даних (Big Data);
- підтримка постійної роботи платформ з оптимізованими алгоритмами для персоналізації рекомендацій та відстеження ефективності сервісів.

2 Розробка контенту та нових інноваційних сервісів:

- створення відеоуроків, навчальних програм та електронних гідів, які відповідають на актуальні потреби користувачів у сфері здоров'я, фітнесу та харчування;
- створення та вдосконалення нових продуктів та сервісів на основі маркетингових досліджень, трендів ринку та вподобань цільових аудиторій.

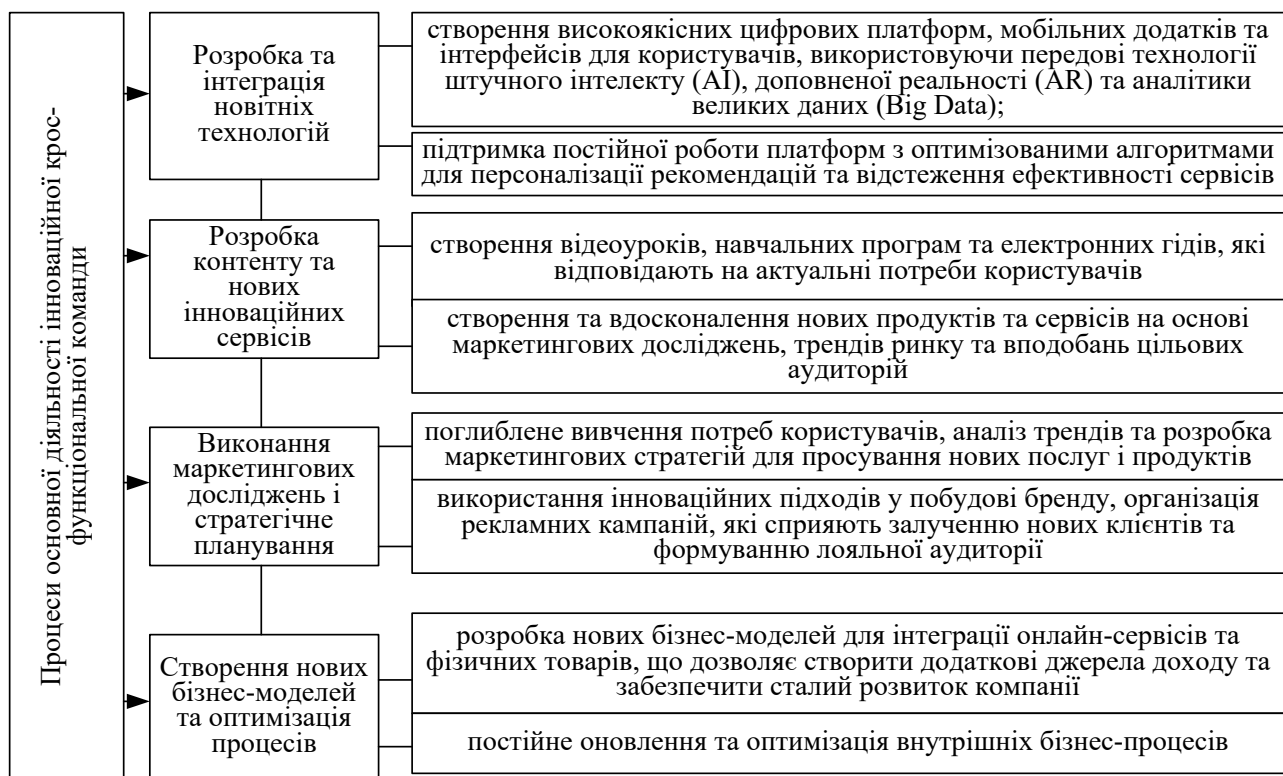


Рисунок 3.5 - Процеси основної діяльності інноваційної крос-функціональної команди

3 Виконання маркетингових досліджень і стратегічне планування:

- поглиблене вивчення потреб користувачів, аналіз трендів та розробка маркетингових стратегій для просування нових послуг і продуктів;
- використання інноваційних підходів у побудові бренду, організація рекламних кампаній, які сприяють залученню нових клієнтів та формуванню лояльної аудиторії.

4 Створення нових бізнес-моделей та оптимізація процесів:

- розробка нових бізнес-моделей для інтеграції онлайн-сервісів та фізичних товарів, що дозволяє створити додаткові джерела доходу та забезпечити сталий розвиток компанії;
- постійне оновлення та оптимізація внутрішніх бізнес-процесів.

Усі ці процеси організовані таким чином, щоб забезпечити безперервну роботу екосистеми, постійну інновацію сервісів та продукції, а також масштабування бізнесу. Розвиток інноваційної крос-функціональної команди

дозволяє оперативно впроваджувати нові технології, створювати унікальні пропозиції на ринку, підтримувати високу якість обслуговування користувачів та забезпечувати ефективну інтеграцію між різними напрямками бізнесу.

Для більш детального та альтернативного підходу до визначення впливу впровадження крос-функціональної команди на конкурентоспроможності приватного підприємця, скористаємося методом порівняння, що базується на параметрах бізнесу, таких як: фінансова стабільність; інноваційний потенціал; виробнича гнучкість; ринкова позиція; рівень задоволення клієнтів (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Вплив використання крос-функціональної команди на конкурентоспроможності приватного підприємця

Параметр бізнесу до використання крос-функціональної команди	Параметр бізнесу після використання крос-функціональної команди
1	2
фінансова стабільність	
Відсутність чіткої стратегії продажів та маркетингу може призводити до нерегулярних доходів, високих витрат на залучення клієнтів та низького рівня рентабельності	З покращенням маркетингових стратегій, оптимізацією витрат і підвищенням ефективності продажів завдяки інтеграції крос-функціональної команди, очікується збільшення доходів і зниження витрат на залучення нових клієнтів
інноваційний потенціал	
Бізнес може працювати за традиційними методами без впровадження новітніх технологій (AI, AR, Big Data). Інновації можуть бути обмежені або відсутні.	Завдяки формуванню крос-функціональної команди, яка включає фахівців з новітніх технологій, маркетингу та інновацій, можна ввести в бізнес нові інструменти для персоналізації та оптимізації обслуговування, а також підвищити ефективність використання даних.

Продовження таблиці 3.1

1	2
виробнича гнучкість	
процеси можуть бути неузгодженими, що призводить до тривалих циклів виконання замовлень, збоїв у роботі між відділами, а також високого рівня помилок	крос-функціональна команда дозволяє скоординувати зусилля різних відділів (маркетинг, продажі, ІТ, аналітика), що підвищує оперативність, знижує кількість помилок і скорочує час виконання замовлень
ринкова позиція	
підприємець може мати обмежену ринкову частку і конкуренцію з більш гнучкими та адаптованими до нових трендів компаніями	завдяки застосуванню новітніх технологій і покращеній координації всіх функцій в бізнесі, підприємство матиме більші можливості для гнучкої адаптації на ринку і зростання частки на ньому
рівень задоволення клієнтів	
клієнти можуть не отримувати персоналізовані пропозиції або стикаються з проблемами у взаємодії з компанією (наприклад, затримки у відповіді на запити або обмежена підтримка)	завдяки створенню персоналізованих планів і рекомендацій, інтеграції новітніх технологій та покращеному обслуговуванню клієнтів, рівень задоволення зростає

Впровадження крос-функціональної команди значно підвищить конкурентоспроможність підприємця, оптимізуючи бізнес-процеси та підвищуючи ефективність роботи. Завдяки інтеграції новітніх технологій та маркетингових досліджень, бізнес отримає можливість швидко адаптуватися до змін на ринку і створювати інноваційні продукти. Висока гнучкість виробничих процесів дозволить зменшити час виконання замовлень та знизити кількість помилок, що підвищить задоволення клієнтів. Покращення фінансової

стабільності через оптимізацію витрат і збільшення доходів дозволить ефективно залучати нових клієнтів. Таким чином, крос-функціональна команда стане важливим інструментом для розвитку і масштабування бізнесу, забезпечуючи йому стійке зростання та лідерство на ринку.

Розрахуємо показник ефективності, для цього перш за все зауважимо, що приватний підприємець Александров інвестує загальну суму в 550000 грн у створення крос-функціональної команди (InnovTeam) (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Деталізація витрат на створення крос-функціональної команди

Стаття витрат	Сума, грн
Набір і навчання фахівців	150000
Розробка та впровадження нових продуктів	200000
Маркетингові кампанії та просування продуктів	100000
Створення аналітичних інструментів для дослідження ринку	50000
Підтримка платформи для крос-функціональної взаємодії	50000
Загальна сума інвестицій	550000

Урахуємо помірні доходи приватного підприємця, врахуємо, що виторг на початковому етапі зростатиме поступово, оскільки зміни відбудуться в середньостроковій перспективі, зважаючи на зазначене розрахуємо план доходів і витрат за проектом (таблиця 3.3). Передбачається, що виторг на початковому етапі зростатиме поступово, оскільки зміни в бізнес-процесах відбудуться в середньостроковій перспективі. Це зумовлено тим, що впровадження крос-функціональної команди вимагатиме часу для адаптації та оптимізації процесів, а також для отримання віддачі від нових маркетингових стратегій та інноваційних продуктів, які плануються до запуску в межах проекту. Однак, з часом бізнес стане більш адаптивним до змін на ринку, що дозволить забезпечити стабільне зростання доходів та підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 3.3 – План доходів і витрат

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
Виторг від реалізації (без ПДВ), грн	500000	1500000	2500000	4000000	5000000
Змінні витрати, грн	250000	600000	1000000	1600000	2000000
Постійні витрати, грн	200000	350000	500000	700000	900000
Прибуток від реалізації, грн	50000	550000	1000000	1700000	2100000
Податок на прибуток, грн	9000	99000	180000	306000	378000
Чистий прибуток, грн	41000	451000	820000	1394000	1722000
Чисті грошові надходження, грн	56000	476000	920000	1434000	1922000

Для визначення економічної ефективності проекту використаємо дисконтовані грошові потоки (DCF) за допомогою коефіцієнта дисконтування (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Розрахунок дисконтованих грошових потоків

Рік	Грошовий потік (CF), грн	Коеф. дисконтування	Дисконтований грошовий потік (DCF), грн	Накопичений DCF, грн
1	2	3	4	5
0	-550000	1	-550000	-550000
1	56000	0.9091	50909	-499091
2	476000	0.8264	393797	-105294
3	920000	0.7513	691196	585902
4	1434000	0.6830	978802	1564704
5	1922000	0.6209	1194541	2759245

На наступному етапі розрахуємо показники ефективності проекту:

1 NPV (Net Present Value):

$$NPV = \text{Накопичений DCF на останній рік} - \text{Початкові інвестиції}, \quad (3.1)$$

$$NPV = 2759245 - 550000 = 2209245 \text{ грн}$$

NPV після впровадження крос-функціональних команд складає 2209245 грн.

2 PI (Profitability Index):

$$PI = \frac{\text{Накопичений DCF на останній рік}}{\text{Початкові інвестиції}}, \quad (3.2)$$

$$PI = \frac{2759245}{550000} = 5,02$$

PI після впровадження крос-функціональних команд становить 5,02, що вказує на високу рентабельність проєкту.

3 PP (Payback Period):

$$PP = \frac{\text{Початкові інвестиції}}{\text{Чистий грошовий потік на рік 1}}, \quad (3.3)$$

$$PP = \frac{550000}{56000} \approx 9,82 \text{ місяця}$$

Отже, повернення інвестицій відбудеться протягом 9,82 місяця (приблизно 10 місяців).

4 DPP (Discounted Payback Period):

$$DPP = 1 + \frac{\text{Негативний накопичений DCF на рік 1}}{\text{Дисконтований грошовий потік на рік 2}}, \quad (3.4)$$

$$DPP = 1 + \frac{499091}{393797} \approx 2,27 \text{ року}$$

Розрахунки показали, що накопичення дисконтованих грошових потоків відбудеться через 2,27 року.

5 Показник IRR (Internal Rate of Return) дозволяє встановити відсоток при якому $NPV = 0$. Даний показник було обчислено за допомогою використання програмного забезпечення. За даним проектом він дорівнює $IRR = 22,45\%$.

Ураховуючи розраховані показники ефективності проекту, можна зробити висновок, що впровадження крос-функціональної команди дозволяє значно підвищити конкурентоспроможність підприємця та забезпечити високу рентабельність. Одним із основних індикаторів успішності проекту є показник чистої теперішньої вартості (NPV), який становить 2209245 грн. Це свідчить про те, що проект має позитивну фінансову динаміку, а його реалізація сприятиме збільшенню вартості бізнесу.

Показник прибутковості інвестицій (PI) дорівнює 5,02, що вказує на високий рівень прибутковості проекту. Значення PI перевищує одиницю, що означає, що інвестиції будуть відшкодовані з прибутком і підприємство отримуватиме значні доходи від реалізації інноваційних рішень. Показник періоду окупності (PP) становить 9,82 місяця, що є дуже швидким для такого типу проектів. Це підтверджує, що впровадження інновацій та адаптація бізнесу до змін на ринку дадуть змогу підприємцю швидко отримати позитивний фінансовий результат.

Дисконтований період окупності (DPP) складає 2,27 роки, що вказує на те, що накопичення дисконтованих грошових потоків відбудеться протягом

короткого терміну. Така швидка віддача інвестицій є важливим аспектом для підприємців, які прагнуть отримати стійкий фінансовий результат у середньостроковій перспективі. Внутрішня норма прибутковості (IRR) проєкту досягає 22,45%, що є високим показником і підтверджує ефективність інвестицій. Висока IRR свідчить про те, що проєкт є вигідним з точки зору фінансової віддачі, порівняно з альтернативними варіантами інвестування.

Таким чином, аналіз основних показників ефективності проєкту демонструє, що його реалізація не тільки забезпечить підвищення конкурентоспроможності бізнесу, але й дозволить досягти високої рентабельності. Це робить проєкт вигідним і перспективним для приватного підприємця, оскільки він сприяє покращенню ефективності бізнес-процесів та якісної адаптації до змін на ринку.

Висновки за розділом 3

В межах розділу сформовано напрями підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації. Перш за все увагу було приділено важливості розробки стратегії цифрової трансформації для приватного бізнесу, яка дозволяє підвищити конкурентоспроможність і ефективність діяльності підприємства. Важливим етапом є оцінка поточного стану бізнес-процесів та визначення рівня цифрової зрілості організації, що дає можливість виявити «вузькі місця» та впровадити необхідні зміни. Впровадження технологій, таких як CRM-системи, електронна комерція, аналітика великих даних та автоматизація логістики, сприяє оптимізації бізнес-процесів і підвищенню продуктивності. Також особлива увага приділяється розвитку цифрових компетенцій персоналу, що є ключовим фактором успішної трансформації. У межах стратегії важливо створити інтегровану цифрову екосистему, яка покращує взаємодію з партнерами та постачальниками. Крім

того, стратегія повинна включати механізми моніторингу та оцінки результатів для своєчасного коригування впроваджених рішень. У кінцевому підсумку, цифрова трансформація є невід'ємною частиною розвитку підприємства, яка дозволяє підвищити його конкурентоспроможність на сучасному ринку.

Під час досліджень доведено, що формування крос-функціональних команд є важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової трансформації. Ці команди дозволяють інтегрувати різні бізнес-процеси, забезпечуючи швидку адаптацію до змін на ринку та ефективне впровадження новітніх технологій. Завдяки залученню спеціалістів з різних функціональних напрямків, такі команди сприяють інноваціям, оптимізації ресурсів і підвищенню ефективності роботи. Вони також знижують конфлікти між підрозділами та забезпечують більш цілісне рішення проблем у межах організації. Ключовим аспектом є правильно організоване управління командою, яке включає чітке визначення цілей, розподіл ролей і належну комунікацію між учасниками. Успішна реалізація крос-функціональних команд залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, готовності персоналу до змін та інтеграції цифрових інструментів. Створення таких команд допомагає підприємствам ефективно використовувати свої ресурси, забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку та сталий розвиток. Впровадження інноваційних технологій через крос-функціональні команди дозволяє оперативно реагувати на нові виклики та підвищувати ефективність бізнес-процесів. Тому для довгострокового успіху необхідно формувати крос-функціональні команди, орієнтуючись на чіткі принципи та методи взаємодії, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

У розділі розглянута економічна доцільність впровадження крос-функціональної команди (InnovTeam) для підприємства. Створення такої команди має на меті інтеграцію фахівців з різних сфер, що дозволить оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність продажів та адаптуватися до змін на ринку. Завдяки інвестиціям в розробку нових продуктів, маркетинг, аналітичні інструменти та платформи для комунікації, підприємство отримає

можливість швидше реагувати на попит і впроваджувати інновації. Очікується, що створення крос-функціональної команди дозволить збільшити доходи, знизити витрати на залучення клієнтів та підвищити загальну фінансову стабільність компанії. Порівняння параметрів бізнесу до та після впровадження команди показує суттєве покращення у фінансовій стабільності, інноваційному потенціалі, виробничій гнучкості та ринковій позиції. Розраховані показники ефективності, зокрема NPV, PI, PP, DPP та IRR, підтверджують вигідність проєкту та його високу рентабельність. Негативні грошові потоки на початкових етапах швидко компенсуються завдяки поступовому зростанню доходів і зниженню витрат. Показник внутрішньої норми прибутковості IRR, що становить 22,45%, свідчить про високу фінансову віддачу проєкту. Впровадження InnovTeam є економічно вигідним і має потенціал значно покращити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Висновки

Сучасне бізнес-середовище характеризується інтенсифікацією конкурентних процесів, що зумовлює необхідність постійного змагання суб'єктів підприємницької діяльності за споживчі переваги та рівень лояльності клієнтів. За таких умов конкуренція виступає ключовим чинником стимулювання безперервного вдосконалення товарів і послуг, освоєння нових ринків збуту та формування результативних маркетингових стратегій. В умовах домінування цифровізаційних процесів особливої ваги набуває наявність чітко сформованої стратегії розвитку, яка забезпечує підтримання конкурентоспроможності бізнесу та формування стійких конкурентних переваг. Постійний конкурентний тиск змушує підприємства систематично адаптувати свої стратегії до змін ринкової кон'юнктури, здійснювати аналіз динаміки попиту й пропозиції, раціонально використовувати ресурсний потенціал, оптимізувати витрати та підвищувати якісні характеристики продукції. У цьому зв'язку проблема забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах сучасного ринку набуває особливої актуальності та науково-практичної значущості.

Саме тому робота присвячена дослідженню забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації, що є надзвичайно актуальним у сучасному висококонкурентному ринковому середовищі. У першому розділі розглянуто теоретичні основи конкурентоспроможності бізнесу та систематизовано основні підходи до її визначення, зокрема порівняльний, ресурсний, ринковий, функціональний і системний. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність є комплексною категорією, яка формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та потребує стратегічного управління. Значну увагу приділено ролі цифровізації як ключового чинника формування стійких конкурентних переваг. Доведено, що впровадження цифрових технологій трансформує бізнес-процеси, підвищує продуктивність і покращує клієнтський досвід.

Другий розділ присвячено комплексному аналізу діяльності ФОП «Александров Є.», який функціонує у сфері оптової та роздрібної торгівлі. Результати аналізу доходів і фінансових результатів засвідчили здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, однак виявили проблему зниження рентабельності через зростання собівартості. Аналіз структури витрат показав доцільність оптимізації управлінських та адміністративних витрат. Дослідження показників праці підтвердило підвищення продуктивності у 2024 році за умов оптимізації чисельності персоналу. Водночас аналіз ліквідності та фінансової стійкості виявив погіршення платоспроможності та зростання фінансових ризиків. Це обґрунтовує необхідність удосконалення фінансової стратегії та управління грошовими потоками.

У третьому розділі запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації. Обґрунтовано доцільність розробки стратегії цифрової трансформації та впровадження крос-функціональних команд як інструменту інноваційного розвитку. Запропоновано створення крос-функціональної команди InnovTeam, що сприятиме оптимізації бізнес-процесів і підвищенню ефективності діяльності. Економічна оцінка проєкту підтвердила його фінансову доцільність і високу рентабельність. Загалом результати дослідження доводять, що цифрова трансформація є ключовим чинником забезпечення ефективності, а активне та грамотне залучення до цього процесу є основою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності приватного бізнесу.

Список використаних джерел

- 1 Юхименко П.І. Конкурентоспроможність підприємства : підручник. Київ. Центр учбової літератури. 2020. 320 с.
- 2 Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навчальний посібник. Харків. Право. 2022. 321 с.
- 3 Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харків. ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
- 4 Дикань В. Л., Маслова В. О. Організація виробництва: підручник для студ. вищ. навч. закладів. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 421 с.
- 5 Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства. К.: Кондор, 2007. 400 с.
- 6 Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : "Центр учбової літератури", 2013. 272 с.
- 7 Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу: навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
- 8 Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М., Чорнобровка І.В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: Конспект лекцій: У 3 ч. Харків: УкрДАЗТ, 2008. Ч. 2. 58 с.
- 9 Дикань В. Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.
- 10 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків, УкрДАЗТ. 2009. № 28. 320 с.
- 11 Русин-Гриник Р.Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20/5. 287 с.

12 Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297–301.

13 Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 18 (1). С. 344–351.

14 Калетнік Г. М., Пришляк Н. В. Державна фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників. Економіка АПК. 2010. Вип. 8. С. 52–55.

15 Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. Актуальні проблеми економіки. 2003. №2. 259 с.

16 Шнипко О.С. Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації. Інст економ. та прогноз. К.: Експерс, 2009. 456 с.

17 Яхно Т.П., Кавка В.А. Формування конкурентоспроможного ринку міжнародних туристичних послуг в Україні. Вісник Харківського Національного університету. 2011. № 3. 324 с.

18 Обруч Г. В., Іванюта Б. Л., Журавльов К. В. Проблеми і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. №61. С. 53-62.

19 Каличева Н. Є. Аналіз напрямків забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2009. № 28. С. 90-92.

20 Шевченко Л. С. Асиметрична конкуренція: гра за новими правилами. Економічна теорія та право. 2021. № 1 (44). С. 66–84.

21 Дикань В.Л., Обруч Г.В. Визначення ефективності реалізації потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 56. С. 9-18.

22 Остапюк Б.Я., Уткіна Ю.М. Інноваційний розвиток у механізмі забезпечення глобальної конкурентоспроможності підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. №61. С. 167-173.

23 Шевченко Л.С., Гриценко О.А., Макуха С.М. Менеджмент: навч. посіб. Х.: Право, 2013. 216 с.

24 Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

25 Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.

26 Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2015. № 5. С. 142–148.

27 Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2016. С. 267–268.

28 Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука й економіка. 2016. Вип. 2. С. 76–80.

29 Фещур Р. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2008. № 624. С. 100–109.

30 Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2013. № 2. С. 98–102.

31 Tomashuk I. Rural development management of Ukraine: problems and prospects. The scientific heritage. 2020. № 45. P. 5. P. 23–35.

32 Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.

- 33 Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
- 34 Кучеренко Д.Г. Менеджмент: курс лекцій. М-во праці та соц. політики України, Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. К.: ІПК ДСЗУ, 2009. 212 с.
- 35 Мазаракі А.А., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. та ін. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
- 36 Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник. Алерта. 2015. 492 с.
- 37 Кисіль З. Р. Основи управління : посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с.
- 38 Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2016. 679 с.
- 39 Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
- 40 Остапюк Б. Б., Овчиннікова В. О., Токмакова І. В., Корінь М. В., Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 74. С. 139 - 149.
- 41 Nazarenko I. L., M. McKay Hoppman. Main priority areas and problems of Ukrzaliznytsia's digitalization. Вісник економіки транспорту і промисловості. №78-79. 2022. С. 46 - 54.
- 42 Nazarenko I. L., M. McKay Hoppman Intellectual entrepreneurship in Ukraine in wartime. Вісник економіки транспорту і промисловості. №80. 2022. С. 119 - 132.
- 43 Nazarenko I. L. Strategies of small family businesses survival during and after quarantine. Вісник економіки транспорту і промисловості. №69. 2020. С. 92-100.
- 44 Карчева Г.Т. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. Фінансовий простір. 2017. № 3(27). С. 13–21.

- 45 Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2016. № 6. С. 105–112.
- 46 Краус Н.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_-2018/8.pdf
- 47 Юдіна Т. М. Цифрова економіка крізь призму філософії господарства та політичної економії. Філософія господарства. 2017. № 1. С. 193–201.
- 48 Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.
- 49 Амеліна Н. К., Комчатних О. В., Левіщенко, О. С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. Академічні візії. 2024. № 35. С.1–11.
- 50 Вербівська Л. В. Буринська О. І. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>.
- 51 Петько С. М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55>
- 52 Семчук Ж., Іваш А., Хоростіль О., Вовк Ю., Хміль Ю., Підгірняк О., Зубрицький В. Роль цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей сучасних підприємств. Академічні візії. 2017. Вип. 28. С. 1–8.
- 53 Сержанов В. В. Інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури сфери послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 1 (235). С. 42–49.
- 54 Сенкевич О. Ф. Інвестиційна складова у сприянні розвитку цифрової економіки та суспільства. Економічні горизонти. 2019. № 4 (11). С. 55–64.
- 55 Сільченко В. В. Підходи до трактування дефініції «цифрова трансформація». Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-132>.

56 Федулова Л. І. Інвестування в цифрову економіку: глобальні тенденції та практика України. Економіка та держава. 2020. № 4. С. 6–13.

57 Хаустова В. Є., Крячко Є. М., Бондаренко Д. В. Оцінка процесів цифровізації в країнах світу та Україні у світових індексах і рейтингах. Бізнесінформ. 2024. № 9. С. 75–93.

58 Якушко І. В. Сучасні тенденції цифровізації національної економіки України. Бізнес-інформ. 2022. № 12. С. 99–105.

59 Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2007. 464 с.

60 Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. К.: Каравела, 2005. 496с.

61 Сидорчук О.Г., Артими І. І. Основи менеджменту: навч. посіб.д. держ. упр. при Президентові України. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 215 с.

62 Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. К.: Вища школа, 1994. 220 с.

63 Гринько Т.В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках: монографія. Кривий Ріг : Вид. дім, 2005. 324 с.

64 Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

65 Дикань В.Л., Єлагін Ю.В., Сухорукова Т.Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

66 Борщ В.І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. Праці Одеського політехнічного університету. 2012. № 2(39). С. 318–325.

67 Гончаренко Н.Г. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень на підставі економічного аналізу господарської діяльності підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Вип. 30. С. 52–54.

68 Ізмайлов Я.О. Функції економічного аналізу в умовах інвестиційно-інноваційного розвитку економіки. Економічний аналіз. 2016. Т. 24. № 2. С. 50–58.

69 Адлер О.О., Мацкевічус С.С. Обґрунтування вибору виду аналізу господарської діяльності сучасного підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2019. № 1. С. 68–74.

70 Ковальчук Т.М. Теорія економічного аналізу: навч. посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2011. 554 с.

71 Кожанова Є. П. Економічний аналіз: навч. посіб. Х.: ВД «ІНЖЕК », 2005. 340 с.

72 Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 639 с.

73 Мельник В.М. Основи економічного аналізу: навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 128 с.

74 Дикань В.Л., Ляхов М.І., Скрипінський О.Л. Стратегічне управління ризиками інвестиційної діяльності в умовах зростання впливу фінансових установ. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 11 (51). С. 661-675.

75 Ляхов М. І. Еволюція методів конкурентної боротьби в епоху глобальних змін. Матеріали 85-ї студентської науково-технічної конференції. Х. : УкрДУЗТ, 2025. 829 с. URL : tezi-sntk-85_2025.pdf

76 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Назаренко І. Л. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка». Харків : УкрДУЗТ, 2023. 63 с.

77 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності. За заг. ред. Л. М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах
цифровізації»

автора: ЛЯХОВ Максим Ігорович
(ПІБ автора повністю)

містить 2,97 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом


(підпис)

Ганна ОБРУЧ

24.12.2025 р.