

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛІНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЛЕСІ
УКРАЇНКИ

Кафедра економіки і торгівлі

На правах рукопису

Волощина Анастасія Михайлівна

ШЛЯХИ ВИЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПРИРОДООХОРОННИХ ЗАХОДІВ

Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма

«Економіка довкілля і природних ресурсів»

Робота на здобуття освітнього рівня «Магістр»

Науковий керівник:

ПАВЛОВА ОЛЕНА МИКОЛАЇВНА

доктор економічних наук

доктор габілітований,

професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____

засідання кафедри економіки і торгівлі від _____

2025 р.

Завідувач кафедри

_____ проф. Павлова О.М.

ЛУЦЬК 2025

АНОТАЦІЯ

Волошина А.М. Шляхи визначення фінансово-економічного потенціалу природоохоронних заходів. Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк. 2025. с.

В магістерській роботі визначено сутність та значення поняття конкурентоспроможності підприємства, визначено методичний інструментарій для оцінки конкурентоспроможності підприємства, а також особливості формування конкурентних переваг. Здійснено загальну характеристику підприємства. Досліджено конкурентне середовище функціонування підприємства. Здійснено економічний аналіз конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Окреслено основи конкурентоспроможності підприємства шляхом підвищення рівня якості продукції. Обґрунтовано конкурентні позиції на ринку суб'єкта господарювання, а також шляхи забезпечення конкурентоспроможності аналізованого підприємства.

Ключові слова: економічний потенціал, фінансовий потенціал, природоохоронні заходи, природа, шляхи визначення природоохоронного потенціалу.

ANNOTATION

Voloshyna A.M. Ways to determine the financial and economic potential of environmental protection measures. Lesya Ukrainka Volyn National University. Lutsk. 2025. c.

The master's thesis defines the essence and significance of the concept of enterprise competitiveness, identifies methodological tools for assessing enterprise competitiveness, and describes the characteristics of competitive advantage formation. A general description of the enterprise is provided. The competitive environment in which the enterprise operates is examined. An economic analysis of the competitiveness of the enterprise under study is carried out. The basis for the competitiveness of the enterprise is outlined through improving product quality. Competitive positions at the level of the economic entity are substantiated, as well as ways to ensure the competitiveness of the enterprise under review.

Keywords: economic potential, financial potential, environmental protection measures, nature, ways to determine environmental protection potential.

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В
СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісний зміст та чинники
формування1.2. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності
підприємства

1.3. Особливості формування конкурентних переваг

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДОСЛІДУВАНОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

2.2. Дослідження конкурентного середовища підприємства

2.3. Економічний аналіз конкурентоспроможності досліджуваного
підприємстваРОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА3.1. Підвищення якості продукції – основа конкурентоспроможності
підприємства3.2. Обґрунтування конкурентних позицій на рівні суб'єктів
господарювання3.3. Основні шляхи забезпечення конкурентоспроможності
аналізованого підприємства

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Актуальність теми. Конкурентні переваги підприємства представляє собою наявність у нього властивостей, що визначають його порівняльні переваги до відношення до інших підприємств. В цілому конкурентоспроможність можна охарактеризувати як сукупність характеристик об'єкту, що відрізняють його від об'єктів – аналогів і забезпечують його перевагу над ними.

Кожне підприємство з моменту створення і протягом усього терміну існування прагне зайняти найкращу конкурентну позицію на ринку. В умовах конкурентної боротьби підприємство має за мету отримати та збільшити прибуток, а також більш повно задовольнити швидко змінювані потреби споживачів продукції або послуг. Саме з цією метою будь-яка комерційна організація повинна сформувати ефективну систему управління конкурентоспроможністю. Тобто, поняття конкурентоспроможності на ринках України вже існує. У той же час відсутній єдиний підхід у визначеннях і, відповідно, в розрахунках рівня конкурентоспроможності того чи іншого товару, підприємства та конкурентних відносин, що складаються на тому чи іншому ринку.

Кризові явища у національній економіці супроводжуються падінням доходів і попиту населення, на конкурентному ринку загострюється проблема споживчого вибору, саме більш конкурентна продукція є основою доходів та ринкових позицій підприємства. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств та їх продукції можливо лише за наявності науково обґрунтованих методів оцінки та конкурентної стратегії. Основою для розробки такої стратегії є оцінка фактичного рівня конкурентоспроможності підприємства за відповідними показниками, баче, оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції повинно бути приділено максимум уваги при розробці конкурентних стратегій, програм підвищення конкурентної стійкості підприємства тощо.

Актуальність теми дипломної роботи обумовлена тим, що в сучасних умовах господарювання забезпечення конкурентоспроможності підприємства

набуває великого економічного значення. Конкурентоспроможність є тим фактором, без якого важче забезпечувати успішний розвиток господарської діяльності будь-якого вітчизняного підприємства.

Проблеми забезпечення конкурентних переваг підприємств вивчаються багатьма вченими. Суттєвий внесок у розроблення теоретичних, методологічних і прикладних засад удосконалення забезпечення конкурентних переваг зробили багато зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема

Г. І. Башняннє, Є. І. Богуславский, Г. Волинський, А. Б. Бройчак, Р. Л. Грецький, Ю. В. Дегтярєва, А. О. Плігач, Р. І. Жовновач, О. Л. Каніщенко, М. Д. Корінью, Ф. Котлер, Р. І. Маслак, О. Г. Мельник, Д. В. Миленський, М. О. Онопрієнко, Павлов К. В., Павлова О. М., Павлов В. І., Л. І. Піддубна, В. С. Пеномаренко, М. Портер, В. П. Романко, С. В. Смирнєвська, А. О. Старостіна, Р. А. Фаткулдинов, О. В. Черев, З. Є. Чершньова тощо.

Мета і завдання досліджень. Метою випускної дипломної роботи є теоретичне обґрунтування процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання, а також розробка стратегії її підвищення. Реалізація визначеної мети обумовила необхідність постановки та вирішення таких завдань:

- визначити сутнісний зміст та чинники формування конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- визначити особливості формування конкурентних переваг;
- дати загальну характеристику підприємства;
- дослідити конкурентне середовище підприємства;
- проаналізувати конкурентоспроможність досліджуваного підприємства;
- досягнути підвищення якості продукції як основу конкурентоспроможності підприємства;

- обґрунтувати конкурентні позиції на рівні суб'єкта господарювання;
- розглянути основні шляхи забезпечення конкурентоспроможності аналізованого підприємства.

Об'єктом дослідження є система конкурентних переваг підприємства.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних, прикладних питань забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Методи дослідження. Для реалізації поставлених у роботі завдань використовувались такі методи: метод теоретичного узагальнення, метод порівняльного і статистичного аналізу, методи логічної інтерпретації, структурно-функціональні методи, метод абстракції та логічного узагальнення, матричний та графічний методи тощо.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі акти, інформаційні звіти міністерств та відомств, науково-дослідних інститутів і фондів, які оприлюднені і не становлять службової чи комерційної таємниці, монографії з питань управління конкурентоспроможністю підприємств, а також інформаційні матеріали, опубліковані в періодичних виданнях, нормативно-методичні й дослідкові матеріали, електронні ресурси, аналітичні огляди, звітність підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів з узагальненому вигляді полягає в тому, що:

- проведено економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- обґрунтовано перспективні шляхи покращення управління конкурентоспроможністю;
- сформуовано пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Структура і обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних літературних джерел.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісний зміст та фактори формування

Діяльність підприємства в умовах конкурентної боротьби залежить від його конкурентоспроможності. Економічне середовище сучасного ринку, якому властива невизначеність і мінливість, вимагає від суб'єкта господарювання якісного управління і постійного контролю конкурентоспроможності своєї діяльності. Якісне управління конкурентоспроможністю визначається здатністю формування конкурентних позицій у такому середовищі їх утримання.

Конкурентоспроможність є багатогранною економічною категорією. Її можна розглядати на різних рівнях: конкурентоспроможність продукції, підприємства (фірми), галузі, країни в цілому. Між усіма цими рівнями існує тісний взаємозв'язок. У широкому сенсі конкурентоспроможність — це зумовлені економічними, соціальними й політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках інших країн [61, с. 57].

Трохи інше, але близьке по суті, визначення конкурентоспроможності запропонував П. Зав'ялов. Він вважає, що «конкурентоспроможність — це концентроване вираження економічних, науково-технічних, виробничих, організаційно-управлінських, маркетингових й інших можливостей країни (як і будь-якого конкретного товаровиробника), які реалізуються в товарах і

послугах, що успішно протистоять конкуруючим аналогам як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках» [18 с. 266].

Л. Антошак дає таке визначення конкурентоспроможності: це «володіння суб'єктом певними властивостями, які дають йому можливість розвиватись на інноваційній основі та перемогати в конкурентній боротьбі. Якщо суб'єкт їх не має, він не спроможний виступити у тривалій конкурентній боротьбі на відповідному ринку» [3, с. 15].

Найважливіший складовий елемент конкурентоспроможності – якість продукції. Але це не ідеальні поняття. Якщо під якістю розуміється просто сукупність споживчих властивостей продукції, то конкурентоспроможність характеризується ще відповідністю конкретної суспільної потреби. У цьому випадку при оцінці рівня конкурентоспроможності можливе зіставлення і неоднорідній продукції, але задовольняє одну і ту ж потребу.

У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність продукції» розглядається як набір вартісних та якісних характеристик, що надають можливість створювати для певного товару комплекс переваг у задоволенні споживчих потреб, що і відрізняє його від товарів конкурентів і тим самим створює можливість успішної реалізації товару на ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність продукції, з точки зору споживчів, характеризує міру потенційного чи реального задоволення товаром визначеної споживчої потреби в порівнянні з товарами-аналогами і товарами замінниками, що представлені на цьому ж ринку [30;31].

Конкурентоспроможність продукції – основна причина конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства формується саме як наслідок високої конкурентоспроможності його продукції. В методиках оцінки конкурентоспроможності підприємства часто враховують як ознакову конкурентоспроможність його продукції.

Такої точки зору дотримується А. Янчевський, який вважає, що «між категоріями «конкурентоспроможність товару» та «конкурентоспроможність виробника» існує взаємозалежність. Природно, що фірма не може бути

конкурентоспроможною, якщо її товар не має збуту. Однак ця властивість товару не є вирішальним чинником у конкурентоспроможності підприємства. У ряді випадків конкурентоспроможність товару може бути забезпечена за рахунок його реалізації за демпінговими цінами, що не компенсує витрат на його виробництво й збут, і це зрештою може привести до руйнування виробника» [94, с. 222].

Огляд економічної літератури з питань сутності конкурентоспроможності підприємства дозволив дійти висновку, що не зважаючи на різноаспектність та різноспрямованість досліджень науковців, автори дотримуються подібних думок щодо трактування «конкурентоспроможності» як можливості учасника конкурентної боротьби вирішувати визначені завдання за ринкових умов (табл. 11).

Таблиця 11

Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність»
в економічній літературі

Автор	Визначення поняття
М. Портер [66]	конкурентоспроможність одночасно є як результатом конкурентної боротьби, так і основою розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому.
М. Корінко [32, с. 64]	конкурентоспроможність організації – здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми над іншими фірмами даної галузі усередині країни і за її межами.
Р. Грецький [9, с. 35]	це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною порівняно з конкурентами в конкурентному середовищі й не може бути легко повторена конкурентами.
Д. Миленький [45, с. 9]	конкурентоспроможність є здатністю краще за інших задовольняти існуючі або ті, що формуються, потреби на території регіону.
Є. Богуславський, Ю. Шибалкіна [6, с. 182]	конкурентоспроможність розглядається як роль регіону та його місце в економічному просторі країни, здатність забезпечувати високий рівень життя населення і можливість реалізувати потенціал, яким володіє регіон.
С. Смерчівецька [72, с. 16]	конкурентоспроможність – зумовлене економічними, соціальними, політичними та іншими факторами положення регіону і його окремими товаровиробниками на внутрішньому та зовнішньому ринках, яке відображається через показники (індикатори), адекватно характеризуючи стан та динаміку

Група авторів [9, с. 35] визначає конкурентоспроможність як фактори комбінацію факторів, які роблять діяльність організації більш успішною порівняно з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко

повторена конкурентами; друга група вчених [6, с. 182] розглядають поняття «конкурентоспроможність» в контексті макроекономічного масштабу, а саме аналізують конкурентоспроможність як своєрідну роль регіону та його місце в економічному просторі країни, здатність забезпечувати високий рівень життя населення й можливість реалізувати потенціал, яким володіє регіон; третя група науковців (Д. Миленький, С. Мочерний та А. Селознев) [45, 48] розглядають визначення конкурентоспроможності в контексті взаємодія з зовнішнім оточенням.

Слід відзначити, що Д. В. Миленький вважає, що ознаки конкурентоспроможності (економічні, соціальні та політичні) спрямовані на фіксування поточного стану й не враховують фактор стратегічного розвитку регіону, який дозволяє створити не тільки поточні переваги, а й сформувати принципово нові пропозиції умов життя та бізнесу в регіоні, які відсутні в регіонів-конкурентів. Іншими словами, формування дійсних конкурентних переваг можливе лише за умов стратегічного управління регіоном. Стратегічне управління територією створює конкурентні переваги за допомогою інновацій у культурному, соціальному, економічному та бізнесовому секторах регіону, які формують принципово новий рівень потреб чи способи їх задоволення. Формування внутрішніх конкурентних переваг спрямоване на вдосконалення складових регіональної системи та оптимізації їх взаємодії. Зовнішні конкурентні переваги в стратегічному управлінні регіоном створюються в процесі формування політики взаємодії регіону з навколишнім середовищем [45, с. 9].

Р. С. Понємаченко та Л. І. Піддубна при розгляді сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» акцентують увагу на властивості підприємства, що дає йому змогу забезпечувати свої цілі в конкурентному ринковому просторі. Таке трактування є не досить конкретизованим, оскільки не вказує, за рахунок чого досягаються цілі, що які саме цілі йдеться про, формує підґрунтя для успіху на ринку тощо [64].

Дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства потребує визначення понять суб'єкт і об'єкт управління. Суб'єктом процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є: лінійний і функціональний апарат управління; колективи підприємств; формальні і неформальні інститути.

Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства є: цілі функціонування і розвитку соціально-економічних систем; задачі по збільшенню конкурентоспроможності підприємств; фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств; стратегії розвитку підприємств; конкурентні переваги; пріоритети; процеси технології; потенціали; маркетингові комунікації; споживачі; функціонально-забезпечуючі підсистеми; конкуренти; продукти, товари; людські, технічні, фінансовий та інші капітали; складові організаційного розвитку підприємств (цінності, організаційна культура, культура організації, управлінський профіль, організаційна поведінка); працівники підприємств; колективи; центри відповідальності [15, с. 56].

Конкурентоспроможність фірм залежить від багатьох чинників: економічних, інституційних, внутрішніх і зовнішніх.

Внутрішні фактори – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики конкурентів. Зовнішні – це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значущі цінності для споживачів, що створює можливості повнішого задоволення їхніх потреб, зменшення витрат або підвищення ефективності їхньої діяльності.

Згідно з теорією конкуренції М. Портера, успіх у конкуренції визначають не так самі фактори виробництва, як де й наскільки продуктивно вони застосовуються. Тому серед внутрішніх чинників найважливішу роль відіграє рівень якості управління компанією, тобто рівень підготовки менеджерів, їх уміння правильно вести ділові операції в умовах постійних змін на ринку. До

внутрішніх факторів належать також: рівень продуктивності праці, технологічний фактор, тобто технічний рівень продукції й параметри технології виробництва. Ці фактори визначають рівень витрат виробництва і збуту. Однак для цілей визначення конкурентоспроможності компанії необхідно брати до уваги тільки відносний показник, тобто відношення витрат виробництва і збуту в конкретній компанії до рівня витрат виробництва і збуту в компанії-конкурента [66, с. 145].

Необхідність в оцінці рівня конкурентоспроможності спонукає вчених приділяти підвищену увагу визначенню і структуризації факторів конкурентоспроможності різних елементів економічної системи, що вступають у конкурентні стосунки. Крім того на думку М. Портера розуміння базових факторів конкуренції забезпечує фундамент для формування стратегічного плану дій. Воно дає можливість визначити сильні і слабкі сторони продукції, визначити позицію товару на ринку, а так само зрозуміти які стратегічні напрями дадуть максимальний позитивний результат [66, с. 244].

Існують різноманітні підходи до визначення факторів (чинників) впливу на конкурентоспроможність, які можна поділити на три групи: техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові (рис. 1.1).

До техніко-економічних факторів входить: якість, продажна ціна та витрати на експлуатацію (використання) або споживання продукції/послуги. Ці компоненти залежать від продуктивності й інтенсивності праці, витрат виробництва, рівня менеджменту тощо.

Комерційні фактори визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку. Сходи входить:

- кон'юнктура ринку (рівень конкуренції, співвідношення між попитом і пропозицією конкретного товару, особливості ринку, що впливають на формування платоспроможного попиту);

- сервіс (наявність дилерсько-дистрибуторських пунктів виробника і станцій обслуговування в регіоні покупця, якість технічного обслуговування, ремонту та інших послуг);

– реклами (наявність і дієвість реклами й інших засобів впливу на споживача з метою формування попиту);

– імідж фірми (популярність торгівельної марки, репутація фірми, компанії, країни) [15, с. 174].

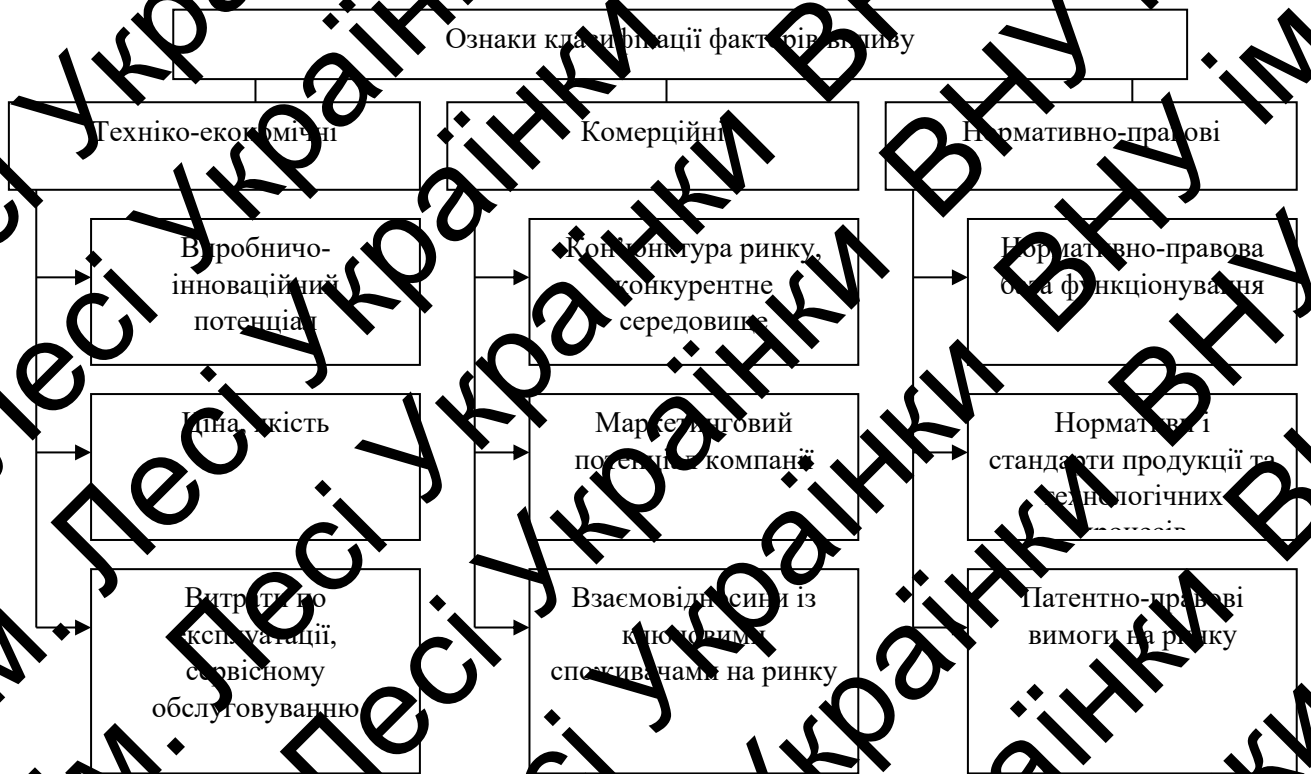


Рис. 1.1. Класифікація факторів конкурентоспроможності продукції

Підприємства [18, с. 4]

Нормативно-правові фактори передусім формують базові вимоги до організаційно-правових форм ведення бізнесу на конкретному ринку, визначають правила та стандарти підприємницької діяльності. Окрім того, вони відображають вимоги технічної, екологічної та іншої (можливо, морально-етичної) безпеки використання товару на конкретному ринку, а також патентно-правові вимоги (патентної чистоти і патентного захисту). У випадку невідповідності товару чинним у розглянутий період на конкретному ринку нормам і вимогам, стандартам і законодавству товар не може бути проданий на цьому ринку.

1.2. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємства

На даному етапі розвитку економіки актуальним є завоювання й утримання конкурентних переваг. Саме це є ключовим фактором успіху підприємства в конкурентній боротьбі. Виробники постійно повинні відслідковувати зміну попиту, вартості сировинних ресурсів, вони повинні використовувати новітні підходи у сфері стратегічного маркетингу для підвищення рентабельності активів.

Визначення методів і показників оцінки конкурентних переваг підприємства є складовим елементом загальної теорії конкурентних переваг. Варто відзначити, що на сьогодні при оцінці конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів. Узагальнюючи існуючі наукові дослідження з цього питання можемо представити класифікацію всієї сукупності методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [40, с. 139]

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За формою представлення результату	Матричні
	Графічні
	Текстні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Положні
	Стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позиції у групі
	Визначення конкурентних переваг

Якісні методи оцінювання здебільшого мають низький ступінь математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Вони не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів пошуку конкурентних позицій на ринку.

Кількісні методи дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання за прийнятні зважені, статичного та стратегічного погляду, управлінські рішення [40, с. 140].

Спеціальні методи оцінки — це методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності — виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо. Комплексні методи базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства [66, с. 278].

Більшість оперативних методів оцінки конкурентних переваг підприємства заснована на портфельному та ситуаційному (SWOT) аналізах, або на застосуванні різних виробничих показників і фінансових коефіцієнтів, які характеризують виробничу діяльність, фінансовий стан, ефективність інвестицій тощо.

М. Портер докладно проаналізував різні підходи до пошуку причин конкурентоспроможності окремих підприємств і дійшов висновку, що рівень конкурентних переваг підприємства в кожен конкретний момент часу визначається спільним впливом взаємопов'язаних і взаємозалежних факторів, які можуть бути представлені у вигляді системи. Принцип побудови є порівняльний аналіз, який зображається в матриці. Перевагою даної моделі виступає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію. В свою чергу необхідність для проведення кваліфікованих кадрів, зі спеціальною підготовкою та складністю збору інформації виступають головними недоліками.

Найбільш популярними матричними моделями, за яких можна оцінити конкурентні переваги підприємства є матриця консультативної групи (БІГ) Бостона і матриця «General Electric»/«McKinsey». Цей метод дозволяє зіставити позиції підприємств у складі одного портфеля в крупних корпораціях і забезпечити правильне проранжування підрозділів, які випробовують необхідність в капіталі для свого зростання, з підприємствами, які мають в своєму розпорядженні надлишок капіталу.

Перевагами даних методів є можливість визначити стратегічне положення фірми. Недоліком матричних моделей є спрощене представлення складної структури діяльності підприємства, а також відсутність рекомендацій щодо досягненню нового конкурентного статусу підприємства.

Одним з найбільш поширених методів є метод аналізу ієрархії (МАІ), який характеризується систематизованою процедурою подання елементів, які визначають сутність проблеми. Він полягає в поділі проблеми на складові і подальшій їх обробці шляхом порівняння, тобто: визначення переліку критеріїв, визначення аналогів і встановлення по них значень критеріїв, порівняльна оцінка критеріїв за важливістю, порівняльна оцінка об'єктів за кожним з критеріїв, обробка матриць порівнянь критеріїв. Оцінка важливості критеріїв за МАІ відбувається шляхом їх попарного порівняння підприємства. Рейтинг підприємства визначається на основі розрахунку його підсумкового бала в результаті оцінки. Підсумковий бал окремого підприємства визначається за формулою [37, с. 159]:

$$TM = \sum Mi * Vi \quad (1.1.)$$

де TM – підсумковий бал підприємства за результатами рейтингової оцінки;

Mi – бал підприємства за i -м показником господарської діяльності;

Vi – питома вага i -го показника.

Перевагами цього методу є простота, надійність і наочність. Але недоліком є проблеми, які пов'язані з відсутністю прогнозової інформації та складністю при розрахунку показника з вихідних даних.

З точки зору І. Ансоффа при визначенні конкурентної позиції підприємства на ринку є конкурентний статус підприємства, визначаючи цей показник як рентабельність капітальних стратегічних вкладень, скореговану на ступінь оптимальності стратегії підприємства і ступінь відповідності потенціалу підприємства цій оптимальній стратегії. На такій основі І. Ансофф пропонує формулу для розрахунку показника конкурентного статусу підприємства (КС) [95]:

$$КС = \frac{I_f - I_K}{I_0 - I_K} * \frac{S_f}{S_0} * \frac{C_f}{C_0} \quad (1.2.)$$

де I_f – рівень стратегічних капітальних вкладень підприємства;

I_0 – критична точка об'єму капітальних вкладень, яка знаходиться на межі прибутків і збитків та показує, що об'єм капітальних вкладень нижче цієї точки не призведе до одержання доходу;

I_K – точка оптимального об'єму капітальних вкладень, після якої збільшення капітальних вкладень призведе до зменшення доходу;

S_f, S_0 – відповідно фактична та оптимальна стратегія підприємства;

C_f, C_0 – відповідно існуючі та оптимальні можливості підприємства.

Ключовим моментом даної теорії є те, що вона характеризує можливості підприємства до ведення конкурентної боротьби, передумови досягнення підприємством визначених конкурентних переваг. Недоліком є мала кількість аналізованих факторів і потреба застосування з іншими методами.

Окремим напрямом досліджень складають методи оцінки конкурентних переваг підприємств, які ґрунтуються на теорії рівноваги фірми і галузі А. Маршалла і теорії факторів виробництва [95]. Під рівновагою розуміється такий стан, коли у підприємстві не існує стимулу для переходу в інший стан, або для зміни обсягу виробництва.

В умовах рівноваги виробника – при досягненні максимально можливого обсягу випуску і збуту товару при незмінному характері попиту і рівні розвитку техніки на даному ринку – кожний з факторів виробництва використовується з однаковою та одночасно найбільшою продуктивністю. Критерієм конкурентних переваг при цьому підході служить наявність у виробників таких факторів

виробництва, які можуть бути використані з кращою, ніж у інших конкурентів продуктивністю. Основним недоліком є обмеженість, так як теорія була розроблена для дослідження розвитку галузі в умовах досконалої конкуренції. Дослідження існуючих підходів до оцінювання конкурентних переваг підприємств показав, що вони мають ті чи інші недоліки, які заважають їхньому використанню на практиці, а саме:

- 1) різні підходи до вибору системи показників для оцінки конкурентних переваг дають результати, які не відповідають один одному;
- 2) використання для визначення інтегрального показника конкурентних переваг підприємств таких методів, як додавання або множення індивідуальних показників, що входять в систему, приводить до того, що отриманий показник не має економічного сенсу.

У зв'язку з цим, для розрахунку інтегрального показника конкурентних переваг підприємства слід застосовувати методи багатовимірного аналізу, які дозволяють за сукупністю індивідуальних показників отримати інтегральний показник, а саме метод відстаней.

SWOT-аналіз дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, потенційні переваги зовнішнього середовища і на основі аналізу виявити існуючі можливості для розвитку підприємств. SWOT-аналіз у всіх своїх модифікаціях є найбільш зручним і надійним інструментом стратегічного планування. Хоча після створення SWOT-аналізу з'явилося багато інших підходів до вивчення стратегічної поведінки фірм і їх конкурентного оточення, тим не менш, SWOT-аналіз продовжує активно і продуктивно використовуватися і вдосконалюватися.

Важливою частиною SWOT-аналізу є не тільки оцінку сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз, але також і висновки про необхідність тих чи інших стратегічних змін. Сила – це те, в чому підприємство досягло успіху. Вона може полягати в навичках, досвіді роботи, ресурсах, досягненнях (кращий товар, досконала технологія, краще обслуговування клієнтів, впізнаваність товарної марки). Слабкість – це

відсутність чогось важливого в функціонуванні компанії, того, що їй не вдається в порівнянні з іншими.

Якщо сильні і слабкі сторони виявлені, обидва смисли ретельно вивчаються і оцінюються. З точки зору формування стратегії сильні сторони підприємства важливі, оскільки вони можуть бути використані як основа антикризової стратегії. Якщо їх недостатньо, менеджери підприємства повинні терміново створити базу, на якій ця стратегія ґрунтується. У той же час успішна антикризова стратегія спрямована на усунення слабких сторін, які сприяли кризової ситуації [92, с. 100].

Методика SWOT-аналізу виключно ефективна, доступний спосіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в організації. Напрямами SWOT-аналізу організації є: аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища, кількісний аналіз.

Метод експертних оцінок заснований на узагальненні думок фахівців-експертів про можливості ризику. Інтуїтивні характеристики, засновані на знаннях і досвіді експертів, дають в ряді випадків досить точні оцінки. Експертні методи дозволяють швидко і без великих тимчасових і трудових витрат отримати інформацію, необхідну для вироблення управлінського рішення.

Існує маса методів отримання експертних оцінок. В одних з кожним експертом працюють окремо, він навіть не знає, хто ще є експертом, а тому висловлює свою думку незалежно від авторитетів. В інших, експертів збирають разом, при цьому експерти обговорюють проблему один з одним, вчать один у одного, і невірні думки відкидаються. В одних методах число експертів фіксоване, в інших – число експертів зростає в процесі проведення експертизи [91, с. 121].

Серед найбільш поширених методів отримання експертних оцінок можна виділити: метод «Дельфі»; метод «снігової кулі»; метод «дерева цілей»; метод «колісійного круглого столу»; метод евристичного прогнозування; матричний метод. У порівнянні з раніше розглянутими методами запропонована методика

оцінки конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко і об'єктивно отримати картину положення підприємства на галузевому ринку.

Узагальнений алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства представимо у вигляді рис. 1.3.

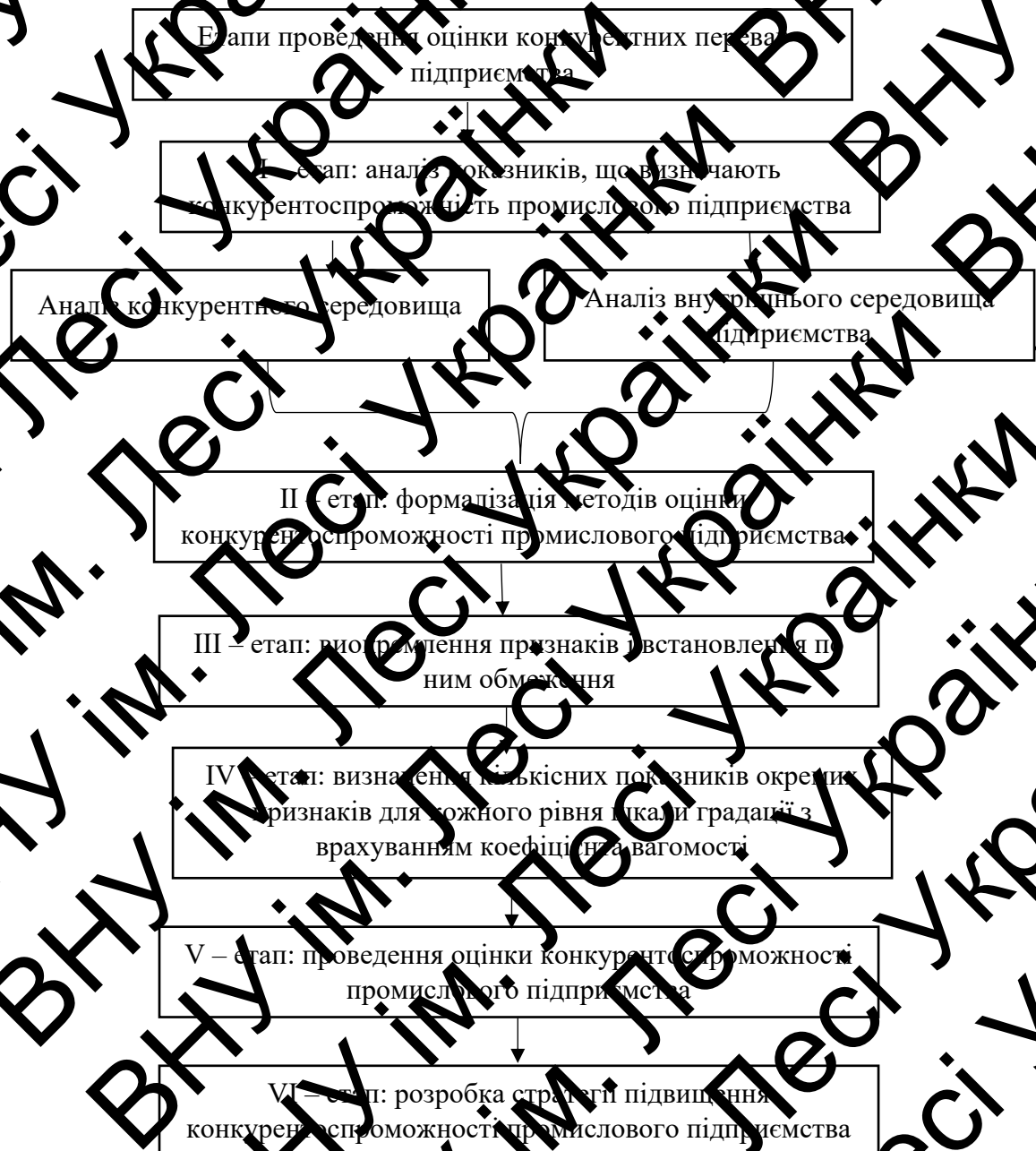


Рис. 1.3. Алгоритм поетапної оцінки і розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства [91, с. 125]

Відповідно до рис. 1.3, дослідження та оцінку конкурентоспроможності підприємства варто почати з аналізу стану його місця і ролі в конкурентному середовищі. При цьому важливо знати імідж підприємства (відношення до нього споживачів, встановити мотиви переваг при виборі, того, чи іншого виробника при покупці продукції, включаючи якості, рівень ціни, дизайн, упаковку та. ін.), частину ринку, займаних ним сегментів, а також динаміку змін, що відбуваються.

Отже, на сьогодні як закордонна, так і вітчизняна практика економічного управління виробила цілий ряд методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Кожен з них має як свої переваги, так і недоліки, а тому досить часто необхідним є застосування системи методів для більш повної оцінки конкурентоспроможності того чи іншого підприємства з урахуванням особливостей його господарської діяльності.

1.3. Особливості формування конкурентних переваг

Конкурентні переваги – це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями, одним підприємствам галузі над іншими. Кожна галузь має свій специфічний набір конкурентних переваг, так як і окремі підприємства і окремі види продукції. Ці конкурентні переваги і формують рівень конкурентоспроможності товару, підприємства, галузі [7, с. 27].

Конкурентні переваги окремих фірм, на думку Л. Певченко, це – характеристики товарів (споживчі властивості), специфічні умови виробництва і продажу, додаткові послуги, які відрізняють діяльність фірми й створюють її переваги над прямими конкурентами.

Сверджується, що фірма має конкурентну перевагу, якщо вона краще за своїх суперників переборює сили конкуренції й залучає більшу кількість покупців [8, с. 114]. Більш вигідна ринкова позиція (володіння більшою

часткою ринку) у певному його сегменті, або лідерство на ринку є результатом наявності та використання конкурентних переваг. Якщо лідерство не досягається, – конкурентна перевага не використовується належною мірою.

Конкурентні переваги – це сукупність ключових відмінних від супротивників чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої лідируючої конкурентної позиції на ринку на певний період [41, с. 252].

Сучасна економічна думка підходить до питання визначення поняття «конкурентні переваги підприємства» з різних точок зору. Так, під конкурентними перевагами, з точки зору економіки підприємства, прийнято розуміти результат зменшення собівартості, впровадження новацій, більш високої продуктивності праці, більш високого рівня кваліфікації персоналу, якості виробів [46, с. 21].

Таким чином, конкурентні переваги є концентрованим проявом переваг над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додаєковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів).

Конкурентна перевага носить порівняльний, а отже, відносний, а не абсолютний характер, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, що впливають на економічну ефективність продажів.

В. Миколайчук зазначає, що конкурентні переваги – це інновації. Найважливіша причина збереження підприємством конкурентної переваги – постійна модернізація виробництва (нові технології, нові продукти, зміни структури технологічного процесу, процесу реалізації, нові сегменти ринку, нові підходи до маркетингу тощо). Стабільність бізнес-плану – це постійні зміни [52, с. 2].

У класичній моделі конкурентного середовища (рис. 1.4) тиснення і сила впливу кожного з факторів конкуренції змінюється від ринку до ринку і визначає ціни, витрати, розміри капітовкладень у виробництво і збут продукції й у кінцевому рахунку прибутовість бізнесу [66, с. 67].



Рис. 1.4. Модель конкуренції М. Портера [66, с. 67]

Згідно з класифікацією, конкурентні переваги доцільно групувати за ознаками їх відношення до досліджуваної системи (організації, країни, тощо), сфери виникнення, змісту фактора переваги, методу або засобу отримання, місця реалізації, часу (тривалості) реалізації, виду отриманого кінцевого результату [8, с. 203].

С. Ю. Безсмертний вважає, що така класифікація має певні недоліки: по-перше, вона класифікує конкурентні переваги за досить обмеженою кількістю ознак, що не створює повної картини їх різновидів; по-друге, її універсальність (стосується різних об'єктів, зокрема країн, організації, товарів тощо) не дає можливості для створення передумов розробки конкретної і повної системи конкурентних переваг стосовно кожного із названих вище об'єктів (у цьому випадку підприємств) [4, с. 175].

Конкурентні переваги мають різні форми прояву, які можна представити у вигляді класифікаційної структури [27, с. 120] (рис. 1.5.). Найбільш важливий критерій класифікації – базова умова, що визначає характер переваги конкурентної переваги.



Рис. 1.5. Класифікація конкурентних переваг за джерелами їх виникнення

Класифікація конкурентних переваг підприємства, усуває названі недоліки та сприяє кращому їх розумінню, правильному орієнтуванню підприємства при утворенні та досягненні відповідних результатів. Проте ця класифікація необхідно доповнити з точки зору розробки С. М. Клімечко, та представити в наступному вигляді (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Види конкурентних переваг підприємства [24, с. 98]

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика підприємства

Підприємство «Нововолинськводоканал», історія якого налічує 50 років, забезпечує централізоване водопостачання, водовідведення та очищення стічних вод у місті Нововолинську, селищі Жовтневого, прилеглі до міста села Івано-Франківського району.

КП «Нововолинськводоканал» відповідає за забор, підйом води з поверхневих та підземних джерел водопостачання, очищення відповідно до вимог Технологічних регламентів транспортування, подачу питної води споживачам згідно з вимогами Державних санітарних правил і норм 2.2.4-171.-00 «Гігієнічні вимоги до води питної, призначеної для споживання людиною» з подальшим відведенням стоків не лише міста Нововолинська, але й прилеглих населених пунктів.

Джерелами водопостачання міста є підземні води саконського водоносного горизонту, до якого пробурено 27 артезіанських свердловин – 16 на Північному та 11 на Південному водозаборах. В експлуатації перебуває 21 свердловина – 11 на Північному та 10 на Південному водозаборах. Водопровідні мережі міста Нововолинська і селища Жовтневого об'єднані в єдину мережу загальною довжиною 206,9 км.

Проектна потужність водозабірних споруд становить 37,5 тис. куб м/добу (Північного – 26,4 тис. куб м/добу, Південного – 11,1 тис. куб м/добу).

Із артезіанських свердловин вода подається до резервуарів чистої води (РЧВ), де проходить її хлорування (табл. 2.1). Зріджений хлор від заводу-виробника надходить у сталевих балонах Е-55/70 (об'ємом 53 л., маса хлору –

70 кг.). Прийнята доза хлорування – 2,5-3,0 мг/л. Середнє місячне споживання хлору 0,75-1,0 т. на Північному та 0,35-0,5 т. на Південному водозаборах.

Таблиця 2.1

Характеристика резервуарів чистої води КП «Новоградинськводоканал»

Назва насосної станції	Технічна характеристика		Рік будівництва резервуарів	Матеріал
	Кількість резервуарів	Загальний об'єм, м ³		
Північний водозабір	2	2x300	1956	Залізобетон
	2	2x1000	1977	Залізобетон
	2	2x2000	1983	Залізобетон
Разом:	6	6000		
Південний водозабір	2	2x400	1963	Залізобетон
Всього	8	7400		

З водозаборів вода насосними станціями II-го підйому подається в місто та селище Ковтневе. На Північному водозаборі збудовано дві насосні станції: № 1 та № 2, на Південному водозаборі – одну. В останні роки через зменшення об'ємів реалізації води насосну станцію II-го підйому № 1 на Північному водозаборі законтсервовано.

Від Північного водозабору до міста прокладено шість головних водоводів діаметром 630, 530, 400, 400, 200 та 200 мм, від Південного – три, діаметром 400, 400 та 200 мм, з яких один прокладено до міста, один – до селища Ковтневого, один під'єднано до лінії, що з'єднує місто з селищем (в районі с. Нова Лішня).

Виходячи з того, що території, прилеглі до міста, де прокладені водопровідні мережі, підрозбилися гірничими роботами вугільних шахт – 39,7 км. магістральних водоводів, або 66,5% їх загальної довжини, прокладені сталевими трубами, 16,8 км. – чавунними і 3,2 км. – азбестоцементними. Загальна довжина магістральних водоводів – 59,7 км. з 46,2 км. розподільчої мережі міста 60,7% прокладено чавунними трубами, 32,2% - сталевими, 7,1% - азбестоцементними. Переважну частину водопровідних мереж міста (63% розподільчої мережі і більше 80% магістральних водоводів) було прокладено понад 25 років тому.

У зв'язку із закриттям частини вугільних підприємств, зокрема шахт №№ 2, 4, 6, 7, 8 відбулися певні зміни і в гідрології селонського водоносного горизонту, з якого забирається вода для потреб міста – підвищилися статичні та динамічні рівні води в артезіанських свердловинах, змінилися деякі якісні показники.

Бракууючи, що час експлуатації сталових трубопроводів перевищує нормативний термін (20 років) – майже всі вони перебувають в аварійному стані.

В грудні 2004 року на Північному та в грудні 2005 року на Південному водозаборах проведено реконструкцію насосних станцій та підйом – замінено по 7 свердловинних насосних агрегатів з більш економічними енергетичними показниками.

Міські каналізаційні очисні споруди включають в себе комплекс об'єктів механічної та біологічної очиски стоків, доснування (обезжоднення) осаду стічних вод. Установлена пропускна спроможність міських очисних споруд – 22,8 тис. куб. м/доб.

Склад міських каналізаційних очисних споруд: приймальна камера – 1 шт.; решітки – 5 шт.; пісколовилі: вертикальні з круговим рухом води – 2 шт.; горизонтальні – 2 шт.; первинні радіальні відстійники діаметром 20 м – 2 шт.; діаметром 30 м – 1 шт.; аеротенки – 4 секції; вторинні радіальні відстійники діаметром 20 м – 2 шт.; діаметром 30 м – 2 шт.; йорізовий змішувач – 1 шт.; насосна станція освітлених вод – 1 шт.; мулові майданчики – 2 шт.

Очищені стічні води подаються двома напірними колекторами діаметром 500 мм, протяжністю 3 км, а потім каналом довжиною 3 км в прикордонну річку Західний Буг.

Каналізаційні очисні споруди селища Жовтнєве потужністю 1,6 тис. куб. м/добу збудовані в 1962 році. В даний час щодоби ними очищуються біля 0,4 тис. куб. м. На очисні споруди каналізаційні стоки надходять двома самопливними керамічними колекторами діаметром 200 та 250 мм. В 2004-2005 рр. проведено реконструкцію очисних споруд: виведено з експлуатації

повністю заморозовані біофільтри, включено в роботу нові аеробний реактор (біоокислювач) та анаеробний реактор-усереднювач (денітрифікатор).

Після очищення стічні води самотічною каналом подаються в річку Західний Буг.

Організаційна структура управління – це сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їхньої взаємодії та функціями, які вони виконують. Головне призначення організаційної структури – забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. Вона безпосередньо пов'язана з виробничою структурою підприємства. Принцип формування структури управління – організація та закріплення тих або інших функцій управління за підрозділами (службами) апарату управління.

Комунальне підприємство КП «Нововолинськводоканал» очолює начальник підприємства, якому підпорядковуються головний інженер, головний енергетик, головний бухгалтер.

У безпосередньому розпорядженні начальника підприємства перебуває також його штатний апарат – секретаріат, юрист-консульт, референт. Директору також можуть безпосередньо підпорядковуватися певні функціональні служби, такі, як архів, комунікаційні та інформаційні служби, служби технічного контролю. Головним обов'язком головного інженера є керівництво основним виробництвом, тобто безпосереднім процесом перетворення предметів праці на готові вироби, здійснення послуг чи діяльності з обслуговування клієнтів. Організаційна структура управління комунального підприємства «Нововолинськводоканал» наведена у додатку А.

Вище керівництво КП «Нововолинськводоканал» ставить перед собою цілі: задоволення потреб споживачів щодо якості води; забезпечення соціального захисту кожного члена колективу; зменшення негативного впливу виробництва на навколишнє природне середовище, ризиків для здоров'я співробітників та субпідрядників, аварій та нестандартних ситуацій на виробництві.

Господарська діяльність підприємства визначається за допомогою системи показників, які характеризують досягнутий рівень виробництва і оцінюють результати роботи підприємства. Техніко-економічні показники діяльності підприємства дозволяють оцінити організацію виробництва, технологічний рівень, рівень продуктивності праці, ефективності матеріальних, трудових, фінансових затрат.

Розглянемо основні показники діяльності КП «Новоолинськводоканал» за 2023–2024 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності КП «Новоолинськводоканал»

Показники	2023	2024	Темп зростання, %
1	2	3	
Дохід від реалізації, тис. грн	37970	452894	303%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	27670	113767	311%
Валовий прибуток, тис. грн	3905	13586	248%
Чистий прибуток, тис. грн	550	10814	1860%
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	2000	2500	25%
Вартість основних фондів, тис. грн	22983	32169	40%
Фондовіддача	1,65	4,75	188%
Вартість оборотних фондів, тис. грн	22246	29782	34%
Загальний рівень рентабельності, %	1,45%	7,00%	388%
Рентабельність активів, %	0,98%	14,70%	1407%
Рентабельність продукції, %	1,99%	9,31%	373%
Рентабельність власного капіталу, %	1,08%	17,55%	1521%

Слід відмітити позитивну тенденцію щодо зростання обсягу реалізації продукції підприємства в 2024 році порівняно із 2023 роком. Спостерігаємо темпи зростання обсягу реалізації та собівартості продукції. Виручка від реалізації зросла на 303%, а собівартість на 311%.

Зростання собівартості опереджає зростання виручки від реалізації, що є негативним моментом. Тому слід вживати заходи по збільшенню обсягів реалізації продукції. Валовий прибуток зріс на 248%. Відбувся також значний приріст середньої заробітної плати – на 25%.

Вартість основних фондів зросла на 40%, а фондовіддача збільшилася на 188%. Вартість оборотних фондів зросла на 34%.

Усі види рентабельності зростають, що свідчить про покращення результатів діяльності підприємства. Оцінимо майновий стан підприємства КП «Нововолинськводоканал» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Загальна оцінка активів підприємства КП «Нововолинськводоканал», тис. грн

Показник	31.12.2023	31.12.2024	Темп росту 2024/2023, %
1. Усього майна (валова балансу)	56352	73543	131
1.1. Осн. засоби і необоротні активи	26570	31297	193
у % до майна	47%	70%	148
1.2. Оборотні активи (оборотний капітал)	29782	22246	75
у % до майна	53%	30%	57
1.2.1. Запаси	21217	13947	66
у % до оборотного капіталу	71%	18%	25
1.2.2. Дебіторська заборгованість	2438	5888	242
у % до оборотного капіталу	8%	26%	323
1.2.3. Кошти та їх еквіваленти:	6127	12411	203
у % до оборотного капіталу	21%	56%	271

З даних аналітичної табл. 2.3 можна дійти висновку, що на 31.12.2024 р. вартість майна в розпорядженні підприємства становила 73543 тис. грн, тобто за звітний період майно підприємства збільшилось на 17191 тис. грн за рахунок збільшення необоротних активів на 24727 тис. грн.

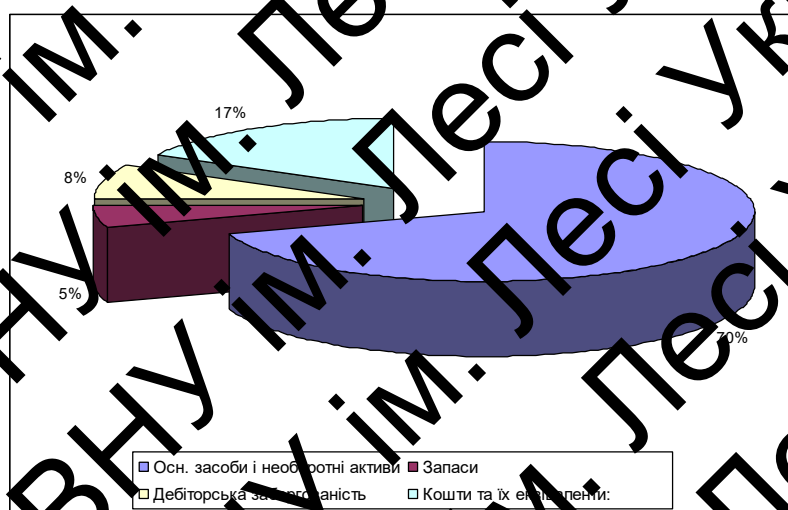


Рис. 2.1. Структура активів підприємства КП «Нововолинськводоканал» станом на 31.12.2024 р.

Покажемо на рис. 2.1 структуру активів підприємства КП «Нововолинськводоканал» станом на 31.12.2024 р.

Таким чином, у загальній вартості майна, яке перебуває в розпорядженні підприємства КП «Нововолинськводоканал», 79% становлять основні засоби й необоротні активи, які зросли на кінець звітного періоду на 24727 тис. грн., і в загальній вартості майна їхня питома вага зросла на 32%.

Оборотні активи зменшились на 7536 тис. грн., причому матеріальні активи на кінець звітного періоду зменшилися на 17276 тис. грн., а їхня питома вага в загальній вартості оборотного капіталу зменшилась на 53%, частка дебіторської заборгованості зросла на 18% і на кінець звітного року становила 26% або 5888 тис. грн, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства.

Грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті зросли на 6284 тис. грн. стном на 31.12.2024 р. в порівнянні із 31.12.2023, а в іноземній валюті взагалі відсутні. Зменшення виробничих активів на кінець року і менша питома вага цих активів у загальній сумі коштів підприємства свідчить, як правило, про зниження фінансових можливостей.

Оцінимо пасиви підприємства КП «Нововолинськводоканал» у табл. 2.4.

Поточні зобов'язання зросли на 5912 тис. грн., причому кредиторська заборгованість на кінець звітного періоду зменшилась на 186 тис. грн., а її питома вага в структурі поточних зобов'язань зменшилась на 45%.

Таблиця 2.4

Загальна оцінка пасивів підприємства КП «Нововолинськводоканал», тис. грн

Показник	31.12.2023	31.12.2024	Темп росту 2024/2023, %
1. Всього зобов'язання (загальна балансу)	73543	73543	13
1.1. Власний капітал	58817	61131	121
у % до валюти балансу	90%	83%	93
1.2. Поточні зобов'язання	5164	41076	214
у % до валюти балансу	9%	15%	164
1.2.1. Кредиторська заборгованість	4199	4013	96
у % до поточних зобов'язань	81%	36%	45
1.2.2. Поточні зобов'язання за розрахунками	965	7063	732
у % до поточних зобов'язань	19%	64%	341
1.3. Забезпечення наступних витрат і платежів	371	836	225
у % до валюти балансу	1%	1%	173

Покажемо на рис. 2.2 структуру пасивів підприємства КП «Нововолинськводоканал» станом на 31.12.2024 р.

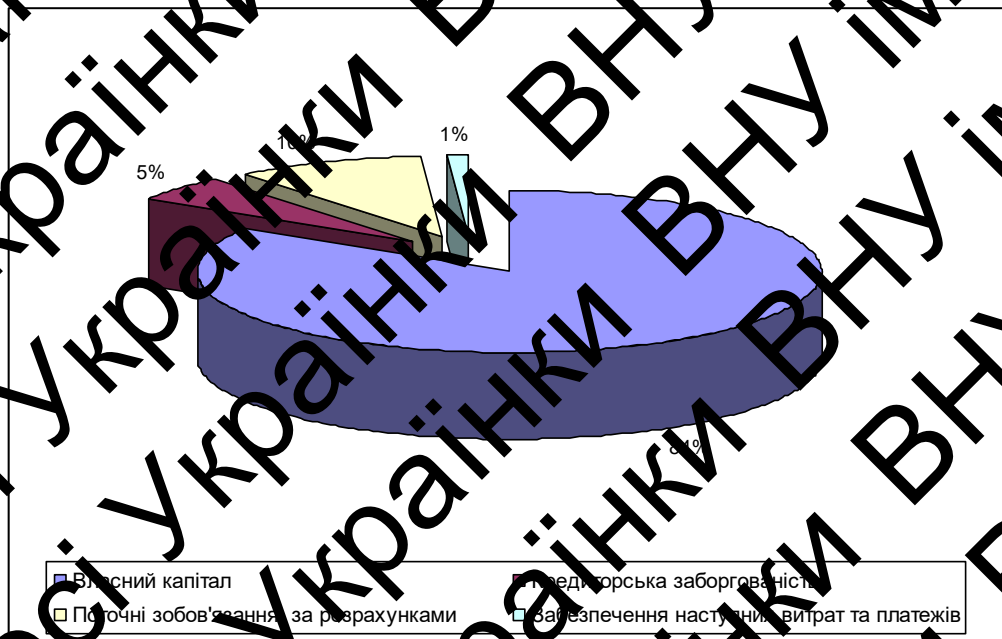


Рис. 2.2 Структура пасивів підприємства КП «Нововолинськводоканал» станом на 31.12.2024 р.

Отже, у структурі зобов'язань станом на 31.12.2024 р. 84% становить власний капітал, який зріс на кінець звітного періоду на 10814 тис. грн.

Поточні зобов'язання за розрахунками зросли на 6098 тис. грн. станом на 31.12.2024 р. в порівнянні з 31.12.2023 р.

Для розрахунку основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства всі активи і пасиви балансу підрозділяються на 4 групи.

Поділ активів:

A1 – Активи абсолютної ліквідності. Суми по всіх статтях коштів, що можуть бути використані для здійснення поточних розрахунків негайно.

A2 – Активи високої ліквідності для перетворення яких у готівку необхідно визначений час. У цю групу можна віднести кредиторську заборгованість й інші оборотні активи.

A3 – Активи низької ліквідності. Це запаси і витрати.

A4 – Важореалізовані активи. Відносять необоротні активи (1 розділ Активу балансу) і витрати майбутніх періодів.

Поділ пасивів:

П1 – короткострокові пасиви. Включається кредиторська заборгованість, позички для працівників, інші короткострокові зобов'язання.

П2 – Середньострокові пасиви. Це короткострокові позикові кредити банків і інші позики, що підлягають погашенню протягом 12 місяців після звітної дати.

П3 – Довгострокові пасиви. Це довгострокові кредити банків, позикові засоби й інші довгострокові пасиви.

П4 – Постійні пасиви. Включається статті 1 розділу пасиву балансу.

Валюта балансу на кінець 2024 року зросла на 1719 тис. грн., що характеризує підвищення ефективності господарювання підприємства КП «Нововолинськводоканал». На кінець 2023 року у структурі активів найбільша частка належала активам низької ліквідності та важко реалізовуваним активам, а 84% пасивів складають постійні пасиви.

Таблиця 2.5

Аналіз балансу КП «Нововолинськводоканал» в агрегованому вигляді при поділ активів і пасивів по ступеню ліквідності, тис. грн

Показник	31.12.2023	31.12.2024	Темп росту 2024/2023, %
РАЗОМ АКТИВ	6352	73543	131
Активи абсолютної ліквідності	6127	12411	203
Активи високої ліквідності	2438	5888	242
Активи низької ліквідності	2127	3947	19
Важко реалізуємі активи	2076	51297	193
РАЗОМ ПАСИВ	6352	73543	131
Короткострокові пасиви	5164	11076	214
Середньострокові пасиви	371	836	225
Постійні пасиви	5087	61631	121

На основі табл. 2.5 бачимо, що протягом аналізованого періоду структура активів та пасивів підприємства майже не змінюється, що свідчить про високу фінансову стійкість підприємства.

Визначимо показники ліквідності підприємства КП «Нововолинськводоканал»:

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності КП «Нововолинськводоканал»

Показники	Зміст показника	31.12.2023	31.12.2024	Темп росту 2024/2023, %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Цей показник є найбільш твердим критерієм платоспроможності ліквідності, показує яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити в даний момент чи найближчим часом. Норматив - вище 0,4-0,55 $(A1/P1+P2)$	1,007	1,042	94
Коефіцієнт проміжної ліквідності	Допомогає оцінити можливість погашення підприємством короткострокових зобов'язань у випадку його критичного стану. Норматив: найменше значення 1, найбільше – 2 $(A1+A2)/(P1+P2)$	1,547	1,536	99
Коефіцієнт покриття	Він вимірює загальну ліквідність і показує в якому ступені поточні кредиторські зобов'язання забезпечуються поточними активами, тобто скільки грошових одиниць поточних активів приходить на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Норматив - 1,5-2,5 $(A1+A2+A3)/(P1+P2)$	5,381	4,868	90

Станом на 31.12.2024 р. спостерігалась така тенденція: показник абсолютної ліквідності: показник вище нормативу і має тенденцію до зниження, що оцінюється негативною тенденцією; коефіцієнт проміжної ліквідності: показник відповідає нормативу і має тенденцію до зниження, що оцінюється негативною тенденцією; коефіцієнт покриття: показник був вище нормативу і має тенденцію до зниження, що оцінюється негативною тенденцією.

Розраховано показники ринкової та фінансової стійкості (табл. 2.7)

На основі табл. 2.7 зробимо висновки про фінансову стійкість підприємства: підприємство має достатньо власних оборотних коштів, але їх сума зменшується, що є негативно; коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом зменшився на 17%, що оцінюється негативно; коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу зменшився, що оцінюється

позитивно; коефіцієнт фінансової незалежності вищий за коефіцієнт фінансової залежності, що оцінюється позитивно. Він має тенденцію до зростання, що слід оцінити позитивно – це свідчить про високу фінансову стійкість.

Таблиця 2.7

Розрахунок показників фінансової і ринкової стійкості КП

«Нововолинськводоканал»

Показник	Формула для розрахунку	Нормативне значення	31.12.2023	31.12.2024	Темп росту 2024/2023, %
Наявність власних оборотних коштів (NWC)	розраховується як різниця між джерелами власних засобів (розд. 1 пасиву балансу) і необоротними активами (розд. 1 Активу балансу). $NWC = (П3+П4)-A4$	Значення повинне мати позитивне значення	24247	10334	43
Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	розраховується як відношення суми власних оборотних коштів до всієї сукупності оборотних коштів: $NWC / (A1+A2+A3)$	Збільшення є позитивною тенденцією	0,314	0,465	57
Коефіцієнт маневраності власного оборотного капіталу	розраховується як відношення товарів, матеріальних запасів, виробничих витрат і інших активів тримаючого терміну ліквідності до власного оборотного капіталу: $A3/NWC$	Зменшення є динамічним за період, обраний середнього виробничого циклу – позитивний факт	875	0,382	44
Коефіцієнт фінансової незалежності	розраховується як відношення власного капіталу до загального капіталу (валюти балансу): $П4 / (П1+П2+П3+П4)$	Збільшення є позитивною тенденцією. Коефіцієнт фінансової незалежності повинний бути вище коефіцієнта фінансової залежності	0,962	0,838	93
Коефіцієнт фінансової залежності	розраховується як відношення позикового капіталу до загального капіталу (валюти балансу): $(П1+П2+П3) / (П1+П2+П3+П4)$	Збільшення є негативною тенденцією	0,038	0,162	165
Коефіцієнт капіталізації	розраховується як відношення позикового капіталу до власного капіталу: $A3/NWC$	Збільшення є негативною тенденцією	24247	10334	43

Узагальнюючи висновки, наголосимо на тому, що підприємство є фінансово стійким.

2.2. Дослідження конкурентного середовища підприємства

Одним з видів діяльності КП «Нововолинськводоканал» є надання послуг централізованого водопостачання. Отже, послуга централізованого водопостачання розглядається як товар, який не має замінників. Централізоване водопостачання є послугою, яка не має замінників внаслідок технологічних особливостей конкуренції на зазначеному ринку відсутня. Таким чином, товарними межами ринку є послуги централізованого водопостачання.

Централізоване водопостачання та водовідведення відбувається відповідно до наявності права доступу до мережі з технічних причин та за відсутності конкуренції, так як КП «Нововолинськводоканал» є єдиним постачальником, яке здійснює централізоване водопостачання та водовідведення у м. Нововолинськ.

Послугою централізованого водовідведення користуються споживачі (фізичні та юридичні особи), які мешкають та/або розташовані в межах м. Нововолинськ.

Внаслідок технологічних особливостей централізованого водопостачання, а також враховуючи, що цей ринок пересичився у стані природної монополії, конкуренція на ньому відсутня.

Враховуючи вищевикладене, КП «Нововолинськводоканал» має ознаки монопольного (домінуючого) становища на ринку централізованого водовідведення в межах території міста Нововолинськ в межах належних йому мереж.

КП «Нововолинськводоканал» займає в Іваничівському районі Волинської області домінуюче становище на ринку централізованого

водопостачання та водовідведення та належить до суб'єктів природних монополій на цьому ринку в межах області.

Оскільки ринок централізованого водопостачання та водовідведення відповідно до статті 5 Закону України «Про природні монополії» від 20.04.2000 р. № 1682-III є сферою діяльності суб'єктів природних монополій, то КП «Новооколицькводоканал» слід відносити до природних монополій.

Згідно українського законодавства, природна монополія трактується як стан товарного ринку, за якого задоволення попиту на цьому ринку є більш ефективним за умови відсутності конкуренції внаслідок технологічних особливостей виробництва (у зв'язку з постійним зменшенням витрат виробництва на одиницю товару в міру збільшення обсягів виробництва), а товари (послуги), що їх виробляють суб'єкти природних монополій, не можуть бути замінені у споживанні іншими товарами (послугами), у зв'язку з чим попит на цьому товарному ринку менше залежить від зміни цін на ці товари (послуги), ніж попит на інші товари (послуги) [1].

Згідно із трактуванням, яке наведено в економічній енциклопедії, природна монополія – це галузь, у якій чітко виражена економія від зростання масштабів виробництва, а конкуренція не здійснена, утруднена або не застосовувана; галузь, у якій довготермінові середні витрати мінімальні за Розмежування монополій має досить умовний характер, оскільки деякі фірми можуть належати одночасно до декількох видів монополій і у реальному житті часті монополії майже не існують. Якщо виробництво доволіного обсягу продукції одній фірмі обходиться дешевше, ніж його виробництво двома або більшими фірмами, то говорять, що галузь є природною монополією.

Монопольна ціна (рис. 23) і обсягу випуску відповідає точка А, при цьому обсягу $MR=MC$. В точці А монополія отримує прибуток у розмірі $(P_m - A L_m) \cdot Q_m$. Якщо би дана галузь була конкурентною, точкою рівноваги була би точка С (оскільки в умовах конкуренції справедливою була б рівність $P = MC$). Але у даній ситуації ціна продажу є нижчою за середні витрати ($A < C$), тобто фірма несе би збитки у розмірі GC за кожну одиницю товару

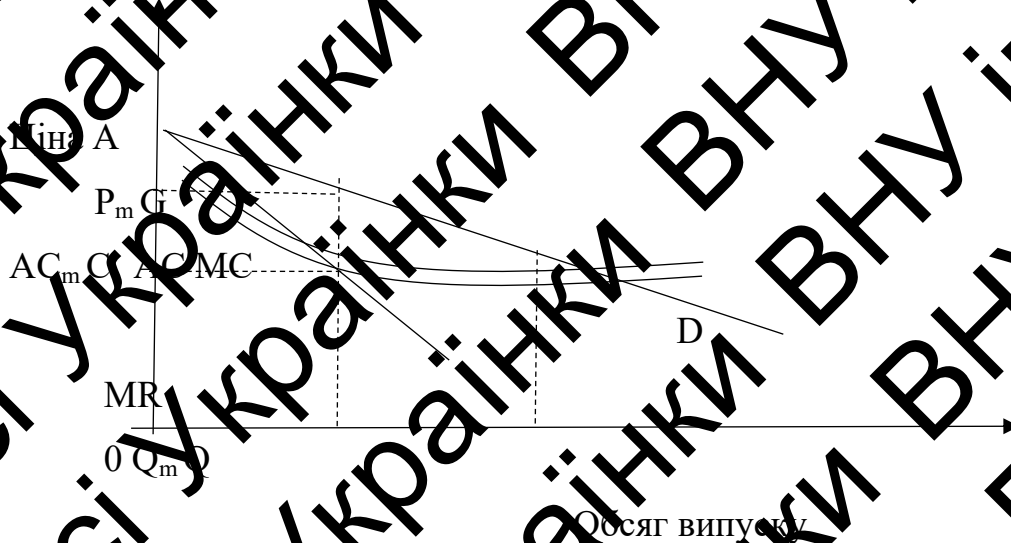


Рис. 2.3. Графік природної монополії

2.3. Економічний аналіз конкурентоспроможності досліджуваного підприємства

Як було з'ясовано вище, КП «Нововолинськводоканал» є природною монополією і, відповідно, конкурентів у нього в межах м. Нововолинськ немає. Проте, необхідно дослідити конкурентний стан КП «Нововолинськводоканал» у порівнянні з іншими водоканалами.

До таких конкурентів КП «Нововолинськводоканал» вінеємо компанії:

1. КП «Луцькводоканал».
2. УВКГ «Ковельводоканал».
3. УВКГ «Володимир-Волинський водоканал».

Експериментуємо основними положеннями теорії ефективної конкуренції.

При цьому проведемо аналіз конкурентоспроможності підприємства за наступними показниками:

- фінансова діяльність;
- торгівельно-виробнича діяльність;
- кадрова робота;

- комерційна робота;
- організаційна та управлінська діяльність.

Війснимо значіє конкурентоспроможності підприємства по економічно фінансовим показникам у 2024 році (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз конкурентоспроможності підприємства у 2024 році

Показник	Рівень конкурентоспроможності КМ «Нововолинськ» щодо каналів відносно			Ваги показників*
	КП «Луцьководоканал»	УВКГ «Ковельводоканал»	УВКГ «Володимиролеськ»	
Виручка від реалізації	4,14	1,83	0,3	2
Рентабельність обороту	1,34	0,87	0,71	5
Рентабельність активів	1,22	1,05	0,81	8
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,81	0,81	0,88	7
Маневреність робочого капіталу	1,32	1,26	1,26	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,00	1,56	0,93	10
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,23	1,21	0,93	8
Коефіцієнт автономії	0,99	0,99	0,80	10
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,70	1,25	0,86	10
Коефіцієнт маневрування	0,91	1,0	0,91	5
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	0,90	1,05	0,96	6
Усього	1,52	1,20	0,86	

Примітка. * – цей показник необхідний для визначення загального рівня конкурентоспроможності

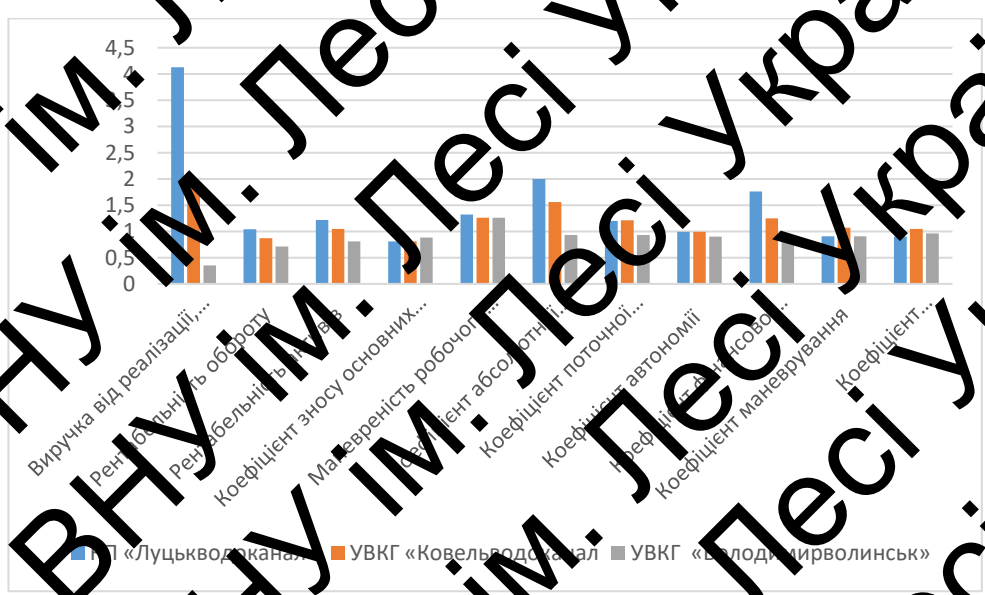


Рис. 2.4. Рівень конкурентоспроможності

За даними табл. 2.8 видно, що підприємство у порівнянні із двома конкурентами займає підруючу позицію по фінансово-економічним

показникам – КП «Луцькводоканал» (1,52) та УВКГ «Ковельводоканал» (1,20).

На останньому місці УВКГ «Володимирволинськ» – 0,86. (рис. 2.4).

Ділимо аналіз показників конкурентоспроможності фінансово-економічної діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.9

Аналіз показників конкурентоспроможності підприємства

№ з/п	Показники конкурентоспроможності	КП	Конкуренти		
		«Нововолинськводоканал»	КП «Луцькводоканал»	УВКГ «Ковельводоканал»	УВКГ «Володимирволинськ»
1	2	3	4	5	6
1	Виручка від реалізації тис. грн.	5	3	14	
2	Рентабельність операцій	4	4	5	6
3	Рентабельність активів	5	4	5	
4	Коефіцієнт зносу основних засобів	5	6	6	6
5	Маневреність робочого капіталу	3	2	2	2
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4	2	3	4
7	Коефіцієнт поточної ліквідності	5	4	4	5
8	Коефіцієнт автономії	4	4	4	4
9	Коефіцієнт фінансової стійкості	3	2	2	4
10	Коефіцієнт маневрування	4	4	4	4
11	Коефіцієнт співвідношення позик і влас. капіталу	4	4		4
	Усього	46	38	41	60

За даними табл. 2.9 та рис. 2.4 слід відмітити, таке: КП «Нововолинськводоканал» займає друге місце за показниками із оцінкою 46,00.

Найбільш конкурентоспроможним є УВКГ «Володимирволинськ».



Рис. 2.5. Аналіз показників конкурентоспроможності фінансово-економічної діяльності

Здійснимо аналіз показників конкурентоспроможності виробничої діяльності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз показників конкурентоспроможності виробничої діяльності

№ з/п	Показники конкурентоспроможності	КП «Нововолинськводоканал»	Конкуренти		
			КП «Луцькводоканал»	УВКГ «Ковельводоканал»	УВКГ «Володимирівський»
1	Обсяг товарообороту	5	5	4	4
2	Якість	4	4	3	3
3	Виробнича потужність	5	4	3	3
4	Обладнання	5	4	3	3
5	Обсяг, склад витрат	3	3	3	3
6	Товарне забезпечення обороту	4	3	3	3
7	Організація виробничих процесів	5	4	2	3
	Усього:	3	28	21	21

Отже, за показниками виробничої діяльності КП «Нововолинськводоканал» займає перше місце (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Аналіз показників конкурентоспроможності виробничої діяльності

Проаналізуємо показники конкурентоспроможності кадрової роботи (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз показників конкурентоспроможності кадрової роботи

№ з/п	Показники конкурентоспроможності	КП «Нововолинськводоканал»	Конкуренти		
			КП «Луцькводоканал»	УВКГ «Ковельводоканал»	УВКГ «Володимирволинський»
1	Забезпеченість робочою силою	4	4	4	3
2	Продуктивність та ефективність праці	4	3	2	3
3	Рівень заробітної платні та соціальних виплат	4		3	2
4	Стабільність складу колективу		3		4
	Усього:	16	13	13	12

За показниками кадрової роботи КП «Нововолинськводоканал» теж займає перше місце. За всіма показниками підприємство отримало найвищу оцінку. Оцінимо показники конкурентоспроможності організаційної та управлінської діяльності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз показників конкурентоспроможності організаційної та управлінської діяльності

№ з/п	Показники конкурентоспроможності	КП «Нововолинськводоканал»	Конкуренти		
			КП «Луцькводоканал»	УВКГ «Ковельводоканал»	УВКГ «Володимирволинський»
1	Система планування	4	4	3	3
2	Оперативне управління	5	5	3	3
3	Професійний рівень керівників та спеціалістів	4		4	3
4	Рациональність структури	4	4	4	3
5	Інформаційне забезпечення, технологія управління та інше	4	4	4	3
	Усього:	21	17	18	15

За даними табл. 2.12 бачимо, що КП «Нововолинськводоканал» та КП «Луцькводоканал» отримали однакові оцінки за показниками. На другому місці знаходиться УВКГ «Ковельводоканал».

Здійснимо аналіз показників конкурентоспроможності підприємства за різними напрямками діяльності, використовуючи попередні дослідження (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз показників конкурентоспроможності підприємства з різними напрямками діяльності

№ п/п	Показники конкурентоспроможності	КП «Нововолинськводоканал»	Конкуренти		
			КП «Луцькводоканал»	УВКГ «Ковельводоканал»	УВКГ «Володимирволинський»
1	Торговельно-виробнича діяльність	31,00	28,00	21,00	21,00
2	Фінансова діяльність	46,00	38,37	41,30	60,43
3	Кадрова робота	16,00	12,00	12,00	12,00
4	Комерційна робота	31,00	29,00	22,00	21,00
5	Організаційна та управлінська діяльність	21,00	21,00	18,00	15,00
Усього:		145,00	129,37	115,30	129,43
Місце у конкурентній боротьбі		1	3	4	2

Аналіз показників конкурентоспроможності підприємства показав, що порівняно із конкурентами КП «Нововолинськводоканал» зіймає лідируючі позиції.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використано також метод рангів. Результати зводимо в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства КП «Нововолинськводоканал» методом рангів

Підприємство	Показники							
	Виручка від реалізації, тис. грн		Рентабельність активів		Коефіцієнт поточної ліквідності		Коефіцієнт маневрування	
	Значення	ранг	Значення	ранг	Значення	ранг	Значення	ранг
КП «Нововолинськводоканал»	33304	1	0,22	1	1,868	1	0,382	2
КП «Луцькводоканал»	37920	3	0,8	2	1,643	3	0,412	1
УВКГ «Ковельводоканал»	83548	4	0,18	3	1,562	4	0,207	4
УВКГ «Володимирволинський»	436840	2	0,18	3	1,725	2	0,216	3

Найефективнішою є робота підприємства, комплексний ранговий показник якого найменший:

$$P_j = a_{1j}^2 + a_{2j}^2 + \dots + a_{nj}^2, \quad (2.5)$$

де j – номер підрозділу підприємства

$i = 1, \dots, n$ – номер показника, за яким оцінюється підрозділ;

a_{ij} – ранг (місце) j -го показника по i -ому підприємству.

Розрахуємо ранговий показник в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Розрахунок рангового показника

Підприємство	R_i	Місце
КП «Новолинськводоканал»	2,24	1
УВКГ «Ковельводоканал»	3,69	2
УВКГ «Володимирволинськ»	3,74	4
УВКГ «Ковельводоканал»	3,16	3

Отже, найвищу конкурентоспроможність за даним методом має КП «Новолинськводоканал», найменш конкурентоспроможними є УВКГ «Володимирволинськ» і УВКГ «Ковельводоканал», їх комплексні рангові показники є найбільшими.

Оцінюємо конкурентоспроможність КП «Новолинськводоканал» за допомогою методу балів (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства КП «Новолинськводоканал» методом балів

№ п/п	Показники конкурентоспроможності	Тип показника	Коефіцієнт вагомості	КП «Новолинськводоканал»			КП «Луцькводоканал»		УВКГ «Ковельводоканал»			УВКГ «Володимирволинськ»		
				Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Обсяг та склад товарної продукції	Кількісний	0,5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	3	4
2	Якість води	Якісний	0,3	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4
3	Виробництво електроенергії	Кількісний	0,2	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	
4	Обладнання	Якісний	0,3	5	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3
5	Обсяг, склад витрат	Кількісний	0,3	3	4	2	4	3	3	3	2	3	3	2
6	Організація виробничих процесів	Якісний	0,3	5	4	5	3	3	3	2	3	2	3	2

Виділимо найкраще значення показника з даної групності підприємств та присвоїмо йому певне бальне значення. Обчислимо балову оцінку якісних та кількісних показників за остаточною бальною шкалою (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Обчислення бальної оцінки якісних та кількісних показників за остаточною бальною шкалою

№ з/п	Показники конкурентоспроможності	Найкраще значення показника	Розрахунок балів			
			КП «Нововолинськводоканал»	КП «Луцькводоканал»	УВКГ «Ковельводоканал»	УВКГ «Володимирівка»
1	Обсяг та склад товарообороту	5	0,45	0,45	0,36	0,36
2	Якість води	5	0,35	0,35	0,28	0,28
3	Виробнича потужність	5	0,25	0,2	0,15	0,2
4	Обслуговування	5	0,35	0,35	0,21	0,21
5	Обсяг, склад витрат	5	0,24	0,24	0,18	0,18
6	Організація виробничих процесів	5	0,3	0,18	0,18	0,18

Приведемо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств

№ з/п	Показники конкурентоспроможності	Розрахунок балів			
		КП «Нововолинськводоканал»	КП «Луцькводоканал»	УВКГ «Ковельводоканал»	УВКГ «Володимирівка»
1	Конкурентоспроможність підприємства за кількісними показниками	0,94	0,99	0,69	0,74
2	Конкурентоспроможність підприємства за якісними показниками	1	0,88	0,67	0,67
3	Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємств	0,99	1,3	1,17	1,19

Отже, найвищу конкурентоспроможність має КП «Нововолинськводоканал».

СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Підвищення якості продукції – основа конкурентоспроможності підприємства

Досвід провідних вітчизняних і зарубіжних компаній свідчить, що здобути успіх на ринку можна шляхом вдосконалення системи управління якістю. Тому сьогодні, говорячи про якість, мають на увазі не стільки якість самої продукції, скільки якість функціонування підприємств і організацій, досконалість їх систем управління якістю, націлених на постійне самовдосконалення та головне задоволення існуючої потреби на ринку.

Сьогодні прийнято вважати, що якщо підприємство отримало сертифікат відповідності системи управління якістю міжнародним стандартам ISO 9000, воно здатне стабільно виробляти якісну продукцію, яка може бути конкурентоспроможною. Більшість підприємств використовують для цього міжнародні стандарти ISO серії 9000 та похідні від них QS 9000, ISO 14000 тощо. Відповідно нині, не маючи системи менеджменту якості, сертифікованої на відповідність міжнародним стандартам ISO серії 9000, підприємство не може реально конкурувати як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Наявність сертифіката стандарту ISO серії 9000 відкриває перед українськими підприємствами широкі перспективи при веденні бізнесу. Наприклад, підвищуються шанси на успіх при участі в тендерах, з'являються можливості експорту продукції за більш високими цінами (наприклад, наявність сертифіката ISO у виробника позбавляє партнерів від необхідності проводити дорогу експертизу якості закупуваних товарів) тощо. Але, головне, побудована з урахуванням вимог міжнародних стандартів ISO система якості дозволяє зробити роботу підприємства максимально ефективною та прибутковою.

Схема одержання сертифіката на відповідність стандартам ISO 9000 досить проста. Підприємству необхідно розробити систему якості, що відповідає визначеним вимогам, і запровадити її на підприємстві.

Але складність полягає в тому, що стандарти ISO серії 9000 не встановлюють суворих правил. Вони тільки визначають, що потрібно зробити на підприємстві для побудови оптимальної системи якості, але не підказують, як саме. Однак, певні рекомендації з приводу цього таки існують.

Звичайно, першим кроком стає самооцінка діяльності організації на відповідність деяким досконалим моделям. Вона дозволяє визначити області, де можливі поліпшення, розставити пріоритети, сконцентрувати ресурси на певних напрямках. Повторна самооцінка, проведена через визначений період, дозволяє побачити динаміку руху і спланувати наступні кроки розвитку.

Головна причина недостатнього рівня якості продукції полягає в відсталій системі організації та управління господарським процесом, що не відповідає вимогам сучасної ринкової економіки. Підприємству вкрай необхідні зміни в системі управління, запровадження новітніх методів управління виробництвом.

Головною умовою успішного впровадження стандартів ISO серії 9001 є перебудова економіки підприємства та виробничих відносин з ціллю їх орієнтації на підвищення ефективності роботи на кожному робочому місці.

Ефективна система управління якістю — це така система, яка чітко відповідає потребам організації. Для розробки, документування та запровадження такої системи потрібні часта зусилля.

Розробка системи управління якістю може бути ініційована як через бажання керівництва удосконалити діяльність підприємства, зменшити невиробничі витрати, так і вимогою споживачів. Але у будь-якому разі доцільно об'єднати ці два джерела. Навіть якщо наявність сертифікованої системи управління якістю є вимогою споживачів, бажано переконати керівництво підприємства у тому, що її розробка буде корисною для підприємства. Тільки тоді розробка системи буде дійсно ефективною та

швидкою. З іншого боку, якщо розробка ініційована керівництвом, корисним буде звернення до замовників (як поточних, так і потенційних, у тому числі закордонних) із запитом відносно того, чи сприятиме розробка системи управління якістю зростанню рейтингу підприємства, укладанню нових договорів, покращенню умов співпраці. Позитивні відповіді на такі запитання можуть стати додатковим стимулом для керівництва.

Запровадити систему управління якістю має бути стратегічним рішенням КП «Нововолинськводоканал». На розробку та впровадження системи управління якістю в організації впливають: середовище організації, зміни в цьому середовищі, а також ризики, пов'язані з цим середовищем: зміна потреб організації; конкретні цілі організації; продукція, яку посталяють; застосовувані процеси; розмір і структура організації.

Стандарт ISO 9001:2023 сприяє прийняттю процесного підходу під час розробки, впровадження та поліпшення результативності системи управління якістю для підвищення задоволеності клієнта виконанням його вимог.

Під «процесним підходом» розуміють застосовування в межах організації системи процесів разом з їх ідентифікуванням і взаємодіями, а також управлінням ними для одержання бажаного результату.

Переваги процесного підходу – забезпечування ним неперервного контролю зв'язків окремих процесів у межах системи процесів, а також їх поєднання і взаємодії. На рис. 3.1 наведено модель системи управління якістю, в основу якої покладено процеси, які показані зв'язками між процесами.

У зображеній на рис. 3.1 моделі видно, що клієнти (споживачі) відіграють важливу роль у визначенні вимог як входів. Моніторинг задоволеності споживачів вимагає оцінювання інформації, пов'язаної зі з'ясуванням того, як виконала організація його вимоги.

Опишемо бізнес-процеси КП «Нововолинськводоканал». Бізнес-процеси верхнього рівня розроблені з метою: формування єдиних правил і вимог до виконання процесу; встановлення відповідальності за результат процесу;

уніфікації й стандартизації документообігу. Виконавців бізнес-процесів наведено в табл. 3.1.



Рис. 3.1. Модель системи управління якістю, в основу якої покладено процеси

Таблиця 3.1

Виконавці бізнес-процесів першого рівня в КП «Новосвітінськводоканал»

Код	Підпроцес	Виконавець	
		Суб'єкт	Підрозділ
Б1	Стратегічне управління	Начальник підприємства	Адміністрація
Б2	Управління закупками і транспортною логістикою	Провідний інженер з виробництва	Виробничий відділ
Б3	Управління персоналом	Економіст	Фінансовий відділ
Б4	Управління фінансами	Економіст	Фінансовий відділ
Б5	Управління процесами	Начальник підприємства	Адміністрація
Б6	Закупівля товару	Провідний інженер з виробництва	Виробничий відділ
Б7	Зберігання і складування товару	Провідний інженер з виробництва	Виробничий відділ
Б8	Адміністративно-господарське забезпечення	Економіст	Фінансовий відділ
Б9	ІТ-забезпечення зв'язок	Економіст	Фінансовий відділ
Б10	Забезпечення безпеки	Економіст	Фінансовий відділ
Б11	Юридичне забезпечення	Юрист	

Отже, основним суб'єктом бізнес-процесів верхнього рівня в КП «Нововолинськводоканал» є провідний інженер з виробництва економіста та начальник підприємства.

Організацію виконання бізнес-процесів верхнього рівня в КП «Нововолинськводоканал» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Організація виконання бізнес-процесів верхнього рівня в КП «Нововолинськводоканал»

Код	Підпроцес / Умова	Виконавець	Вимоги до зроків	Вхід	Вихід
Б 1	Стратегічне управління	Начальник підприємства	Не пізніше 25 грудня. Плани на наступний рік	Мета	Інструменти управління
Б 2	Управління закупками і логістикою	Провідний інженер з виробництва	В кінці кожного місяця, плани на наступний	План продаж	План закупки
Б 3	Продаж послуг	Економіст	В кінці кожного місяця, плани на наступний	План продаж	План виручки
Б 4	Управління персоналом	Економіст	В кінці кожного місяця, плани на наступний	План продаж	Бюджет людських ресурсів
Б 5	Управління фінансами	Економіст	В кінці кожного місяця, плани на наступний	План продаж	Виробка тарифів
Б 6	Управління процесами	Начальник підприємства	В кінці кожного місяця, плани на наступний	Мета	Інструменти управління
Б 7	Закупівля товару	Провідний інженер з виробництва	В кінці кожного місяця, плани на наступний	План продаж	План закупки
Б 8	Зберігання і складування товару	Провідний інженер з виробництва	В кінці кожного місяця, плани на наступний	План закупки	План складських площ
Б 9	Адміністративне господарське забезпечення	Економіст	В кінці кожного місяця, плани на наступний	План продаж	Бюджет витрат

Таким чином, кожен бізнес-процес повинен бути задокументований на вході та на виході.

Отже, розроблення системи управління якістю відповідно до вимог МС ISO 9001 на підприємстві КП «Нововолинськводоканал» передбачає чітке прописання всіх бізнес-процесів із вказанням входу, виходу, сфери виконання та відповідальної особи.

Впровадження системи управління якістю у КП «Нововолинськводоканал» пропонується здійснювати за такою схемою:

1. Підготувати роботи.

Призначити наказом начальника підприємства КП «Нововолинськводоканал» працівника, відповідального за розробку і впровадження системи менеджменту якості на підприємстві.

2. Сформулювати роботу групи відповідальних виконавців.

3. Придбати і скомплектувати стандарти і літературу по системі управління якістю для підприємства.

Необхідно сформувати напівку з матеріалами для роботи, до якої ввійдуть: стандарт ISO 9001:2023; ДСТУ ISO 9001:2023; початкову літературу з питань оптимізації бізнес-процесів, систем управління якістю тощо.

Витрати на придбання стандартів і літератури по системі управління якістю для підприємства становитимуть близько 5000 грн.

4. Ознайомити представників департаментів і відповідальних працівників з основними положеннями і вимогами стандартів серії ISO 9001.

Доцільно провести внутрішній тренінг для співробітників КП «Нововолинськводоканал» за таким планом: сутність та необхідність системи менеджменту якості, основні положення стандартів ISO 9001:2023 та ДСТУ ISO 9001:2023; необхідність впровадження системи управління якістю на КП «Нововолинськводоканал».

Тренінг планується провести власними силами.

5. Проаналізувати цілі та завдання впровадження системи управління якістю, ресурсні можливості підприємства, економічну доцільність.

Мета впровадження системи управління якістю на КП «Нововолинськводоканал» – підвищити прибутковість діяльності підприємства, скоротити термін неповернення дебіторської заборгованості, сприяти залученню нових клієнтів.

6. Оформити організаційну структуру підприємства.

Слід зазначити, що сучасна організаційна структура цілком відповідає потребам підприємства відповідно до впровадження системи управління якістю. Тому не планується залучати до складу підприємства нових співробітників.

7. Визначити види діяльності та підрозділи, охоплені системою якості.

8. Систематизувати документи, використовувані на підприємстві, актуалізувати їх і переробити відповідно до встановлених вимог: положення, посадові інструкції, інструкції охорони праці, нормативно-технічна документація, графіки, плани.

9. Розробити структуру документації підприємства, визначити склад документів системи управління якістю: наказ про призначення відповідальної особи за впровадження системи управління якістю; наказ про призначення робочої групи.

10. Виявити і зафіксувати невідповідності, недоліки та вузькі місця в підрозділах підприємства по всіх вимогах до системи якості. Відповідальними слід призначити керівників відділів.

11. Визначити основні процеси і види діяльності в системі управління якістю: стратегічне управління; управління закупками; транспортною логістикою; управління персоналом; управління фінансами; управління процесами; зберігання і складування товару; адміністративно-господарське забезпечення; ІТ-забезпечення і зв'язок; забезпечення безпеки; юридичне забезпечення.

12. Сформулювати і затвердити політику в області якості.

13. Провести інструктаж і консультування керівного складу з відповідальних виконавців з питань практичного забезпечення вимог стандарту ISO 9001.

14. Провести навчання персоналу з усіх підрозділах по теоретичному і практичному освоенню принципів функціонування системи управління якістю.

15. Скласти перелік документів системи управління якістю, які необхідно розробити й призначити відповідальних.

16. Оформити та затвердити остаточні редакції документів системи управління якістю.

17. Зарєєструвати та розподілити враховані екземпляри документів підприємства відповідальним особам.

18. Забезпечити впровадження системи управління якістю в кожному підрозділі з проведенням робочих нарад і рішенням виникаючих питань і проблем.

19. Необхідно проводити робочі наради, на яких слід повідомляти начальника підприємства КП «Нововолинськводоканал» про впровадження процесу управління якістю на підприємстві.

20. Створити групу внутрішнього аудиту системи управління якістю, навчити аудиторів підприємства.

Планується включити до складу групи внутрішнього аудиту системи управління якістю на КП «Нововолинськводоканал» головного інженера, економіста, провідного інженера з виробництва.

21. Розробити план внутрішнього аудиту (табл. 3.2).

Таблиця 3

План внутрішнього аудиту на період 01.01.2024-01.02.2018 р.

Етап	Термін проведення	Відповідальна особа
Розробка бізнес-процесів на підприємстві	02.01.-04.01	Керівник фінансового відділу
Розробка внутрішніх документів системи управління якістю	05.01.-15.01	Керівник фінансового відділу
Складання настанови з якості	16.01.-17.01	Керівник фінансового відділу
Формування системи управління якістю	18.01.-22.01	Керівник фінансового відділу
Оцінка перших результатів діяльності підприємства після впровадження окремих етапів системи управління якістю	23.01.-01.02	Керівник фінансового відділу

22. Провести внутрішній аудит у кожному підрозділі, перевірити дотримання вимог документів, зафіксувати виявлені невідповідності.

Призначити відповідальними за проведення внутрішнього аудиту у кожному підрозділі керівників підрозділів.

23. Ввести в дію систему управління якістю та призначити відповідального представника керівництва наказом. Відповідальною особою буде призначено головного інженера.

24. Забезпечити проведення перевірки системи управління якістю відповідним спеціалістом.

Отже, наведено на рис. 3.2 план-графік впровадження системи якості на підприємстві.

Етапи робіт	Місяць (рік)											
	2018 р.											
	01	12	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Планування і підготовка впровадження системи якості												
Оцінка діючої системи якості												
Визначення політики в області якості												
Розробка плану впровадження системи якості												
Формування ОЗУ системи якості												
Розподіл відповідальностей системи якості												
Навчання працівників застосуванню стандартів ISO серії 9001												
Розробка і впровадження документації системи якості												
Визначення складу (переліку) документації												
Підготовка графіка розробки і впровадження документації системи якості												
Розробка документації системи якості												
Упровадження документації системи якості (у т.ч. навчання при необхідності)												
Проведення внутрішнього аудиту												
Здійняття коригувальних дій												
Затвердження настанови з якості												

Рис. 3.2. Календарний план впровадження системи якості на підприємстві КП «Нічоволинськводоканал»

Тож, згідно з вимогами стандарту ISO 9001, система документації повинна включати: задокументовану політику та цілі в галузі якості; настанови з якості; документовані процедури, що вимагаються стандартом; документи, необхідні, щоб забезпечити ефективне планування, здійснення та управління процесами; записи з якості, що вимагаються стандартом.

3.2. Обґрунтування конкурентної позиції на рівні суб'єкта господарювання

Впровадимо такі заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства КП «Нововолинськводоканал» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства КП
«Нововолинськводоканал»

Параметр	Заходи
Сервіс	Відкрити гарячу лінію
Якість	Відправити персонал на курси підвищення кваліфікації Закупити нове необхідне устаткування
Термінові виконання	Налагодити бізнес процеси, перегрупувати персонал, написати нові інструкції, дати нові повноваження, ввести або видалити певні посади

Таким чином, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства КП «Нововолинськводоканал» необхідно впровадити такі заходи: відкрити гарячу лінію (контакт-центр); відправити персонал на курси; закупити нове необхідне устаткування; налагодити бізнес процеси, перегрупувати персонал, написати нові інструкції, дати нові повноваження, ввести або видалити певні посади.

Слід відмітити, що на сучасному етапі досить популярними є так звані телефони довіри – гарячі лінії. Досить часто у споживачів підприємства виникають питання такого характеру: чому відсутнє гаряче чи холодне водопостачання? чи обґрунтовані тарифи за споживання гарячої та холодної

води? чи зобов'язаний КП «Нововолинськводоканал» ремонтувати внутрішнюдомові комунікації? що зроблено для поліпшення якості обслуговування?

Гаряча лінія – це зв'язок зі споживачами в режим реального часу, що дозволяє оперативного реагувати на запити, що надходять, максимально прислухатися до їх думки з метою підвищення якості обслуговування.

Цілодобово за цим номером можна поділитися своїми пропозиціями і побажаннями, поставити цікаві питання про діяльність компанії, а також висловити свою думку про якість надання послуг. Усі зауваження і пропозиції, що надходять гарячою лінією, будуть проаналізовані, а на підставі отриманих результатів та інформації буде діяти адміністративна група з підвищення якості й усунення недоліків у роботі об'єктів компанії. За всіма зауваженнями, що надходять, КП «Нововолинськводоканал» буде оперативного вживати адресних заходів.

Для оперативного реагування на питання і зауваження, необхідно залишити таку інформацію: номер об'єкта, за яким виконується запит або залишається скарга, місцезнаходження об'єкта; фактична адреса об'єкта, питання або причини скарги; контактний телефон; П.І.Б.

За наявністю повної інформації, час на реакцію за дзвінком становить від 2-х до 24-х годин залежно від складності питання.

Контакт-центр слід відкрити на базі розрахункового департаменту, у формі центру з обслуговування абонентів, з якому має бути впроваджена концепція надання послуг за принципом «єдиного вікна». Для оперативного реагування на зауваження, скарги та пропозиції споживачів необхідно впровадити цілодобовий «телефон довіри» та телефон «гарячої лінії», співробітники якого допомагають вирішувати проблеми.

Основні завдання контакт-центру КП «Нововолинськводоканал»: ведення та постійна актуалізація бази даних; залучення нових споживачів; збереження існуючих клієнтів, підвищення їх зацікавленості в подальшій співпраці; забезпечення прозорості процесів взаємодії з клієнтами; підвищення

інформованості клієнтів, моніторинг рівня її задоволеності, збільшення числа каналів, через які здійснюються комунікації; підвищення швидкості обслуговування і ефективності праці операторів.

Зворотний зв'язок — одне з важливих джерел інформації для КП «Нововолинськводоканал», особливо коли вирішується таке важливе питання, як вдосконалення клієнтської політики.

Зміна, зазначена на інтерактивному спілкуванні, спонукає КП «Нововолинськводоканал» оперативно обробляти індивідуальні побажання споживача, особливо в тій частині, що стосується послуг і, відповідно, поліпшувати їх. Необхідність створення повноцінного, багатofункціонального контакт-центру викликана, перш за все, необхідністю підвищення якості послуг і прямо пропорційна отриманому прибутку.

КП «Нововолинськводоканал» зможе значно поліпшити теперішні результати та реалізувати принципово нові бізнес-процеси та моделі, які дадуть довготривалі конкурентні переваги і виведуть підприємство на новий рівень взаємодії з клієнтом.

Нарешті, з метою підвищення рівня зворотного зв'язку з користувачами пропонується створити контакт-центр.

Розрахунок ефективності впровадження цього проекту наведено в підрозділі 3.3. Навчання персоналу може бути проведене двома способами: самонавчання — перегляд теоретичної навчальної літератури; семінари, конференції, тренінги.

Планується навчання управлінського персоналу, насамперед керівників відділів. Обираємо другий спосіб навчання, що буде більш ефективним.

Потреба організації в підвищенні кваліфікації її співробітників зумовлена: змінами зовнішнього та внутрішнього середовища, удосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності. Підвищення кваліфікації персоналу повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим за окремими категоріями працівників, неперервним, зорієнтованим на перспективні професії.

Пропонується укласти договір з ГОВ «Український тренінговий центр».

Цей тренінговий центр має комплексну програму навчання, призначену як для рядових менеджерів, так і для керівного персоналу.

Метод корпоративного тренінгу відрізняється від традиційних способів професійної підготовки, у першу чергу, наявністю зворотного зв'язку для учасників, а також використанням групової динаміки з метою підвищення інтенсивності занять.

Курс складається із двох блоків. Перший – теоретичний блок – «Психологічна теорія професійної соціалізації менеджера»; другий – практичний – «Засоби розвитку професійної компетенції менеджерів».

Мета курсу – формування знань та розвиток умінь професійної компетенції керівників.

Мета теоретичного блоку «Психологічна теорія професійної соціалізації менеджера»: впровадження теоретичного курсу, що обґрунтовує необхідність та основні засади оптимізації професійної соціалізації.

Практичний блок включає у себе систему експериментальних і діагностико-орієнтувальних заходів, поєднаних у спеціально розробленій тренінговій програмі.

Цей блок складається із діагностико-орієнтувальних вправ і є способом фіксації засвоєння теоретичних знань та розвитку професійної компетенції.

Тренінг складався із: вправ, диспутів, групових дискусій і творчих завдань. Вибір тренінгової форми роботи для цього блоку зумовлений значною психологічною ефективністю даного групового методу роботи.

Тренінг має характер взаємодії, що розвиває, у системі «тренер – курсант» як майбутній професіонал. Такий підхід дозволяє слухачам зайняти активну позицію стосовно всіх етапів тренінгу і дає їм можливість: навчитися працювати з методами, методиками і прийомами, що розвивають; звертатися до екзистенціальних феноменів – змістів, цінностей, Я-концепції своєї професійної діяльності; створити цілісний, багатогранний образ індивідуального професійного життя; проводити психологічно безпечну (безоціночну)

діагностику професійно важливих якостей і використувати її результати для самовдосконалення; розвивати творчу унікальність і рефлексивність; одержати великий матеріал для подальшої змістовної аналітичної і концептуальної роботи з активізації і поглиблення професійної та особистісної ідентифікації.

Таким чином, доцільно обрати цей тренінг для навчання персоналу.

Обґрунтуємо придбання нового обладнання для ремонту наявних водопровідних мереж. Встановлено, що у КП «Нововолинськводоканал» існує потреба у купівлі екскаватора для своєчасної ліквідації проривів на теплотрасах які відбуваються періодично внаслідок їх зносу.

КП «Нововолинськводоканал» розглядає пропозиції таких підприємств, як: ПрАТ «Спецбудмонтаж», ТОВ «Спецтехніка», ТОВ «Дорожнє обладнання».

Проаналізуємо основні параметри техніки цих підприємств за товаром екскаватор дорожній та оберемо найкращий (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Параметри екскаватора дорожнього різних поставачальників

Параметр	ПрАТ «Спецбудмонтаж»	ТОВ «Спецтехніка»	ТОВ «Дорожнє обладнання»
Ціна, грн	1500000	1450000	1600000
Строк експлуатації, років	20	12	15
Швидкість, км/год	60	50	30
Вантажопідйомність, т	3	2	2,5
Потужність, к.с.	500	720	685

Тож, враховуючи порівняльну табл. 3.5, обираємо екскаватор дорожній підприємства ПрАТ «Спецбудмонтаж» вартістю 1500000 грн.

Запропоновані заходи дозволять підприємству вирішити низку завдань (табл. 3.6).

Таким чином, за параметром сервіс планується відкрити гарячу лінію, що дозволить підвищити рівень зворотного зв'язку з користувачами. Користувачі можуть при цьому зателефонувати оператору підприємства, поскаржитися на якість наданих послуг та отримати відповідь на свої запитання. Варто наголосити, що наразі у підприємства відсутній центр обслуговування

споживачів, а за телефонами окремих підрозділів часто досить проблематично отримати відповідь на проблемне питання. Цей захід дозволить підвищити імідж підприємства з боку споживачів, а відповідно – і конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 3.6

Економічне обґрунтування заходів з підвищення конкурентоспроможності

КП «Новоголинськводоканал»

Параметр	Заходи	Мета
Сервіс	Відкрити гарячу лінію	Підвищити рівень зворотного зв'язку з користувачами
Якість	Виправити персонал на курси	Підвищити рівень знань технічного персоналу інженерного складу
	Закупити нове необхідне устаткування	Підвищити якість надання послуг
Терминовість виконання	Налагодити бізнес-процеси, перегрупувати персонал, написати нові інструкції, дати нові повноваження, ввести або видалити певні посади	Зменшити терміни виконання заявок на ремонт та обслуговування об'єктів

3.3. Основні шляхи забезпечення конкурентоспроможності аналізованого підприємства

Оцінимо ефективність впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності КП «Новоголинськводоканал». Спочатку запропоновано план реалізації стратегії.

Алгоритм реалізації стратегії будемо проводити таким чином: Проведемо розробку плану дій. Проведемо прогноз показників прибутковості, розрахуємо ефективність даного проекту. Узгодимо проект із керівництвом, остаточно затвердимо обсяги інвестицій. Реалізуємо проект.

Далі важливо визначити розмір грошових коштів, необхідних для організації стратегії.

Для організації проекту відкриття центру обслуговування клієнтів необхідні інвестиції в придбання ряду основних засобів: це телефонні апарати, меблі та програмне забезпечення.

Для збору та обробки даних потрібне спеціальне програмне забезпечення, воно постачається разом із телефонними апаратами та інтегрується до основної інформаційної системи підприємства. Програмне забезпечення коштує 5 тис. грн. Інтеграцію програмного забезпечення здійснюють штатні працівники КП «Нововолинськводоканал».

У центрі буде працювати 3 телефонні апарати загальною вартістю 4,5 тис. грн. Необхідно також організувати 3 робочі місця, що будуть оснащені робочими столами, стільцями. Загальна вартість меблів становитиме 9 тис. грн.

Загальна сума інвестицій становитиме: $5 + 4,5 + 9 = 18,5$ тис. грн.

До складу інвестиційних витрат також належить вартість придбання екскаватора – 1500000 грн, та витрати на навчання – 50000 грн.

Отже, загальна сума інвестиційних витрат: $18,5 + 1500 + 50 = 1568,5$ тис. грн.

Амортизація екскаватора:

$1500000 / 20 \cdot 12 = 6250$ грн/місяць.

Розрахуємо поточні витрати запропонованої стратегії.

До поточних витрат перш за все належить оренда приміщення, яке центр буде організований в приміщенні КП «Нововолинськводоканал», тому витрати на оренду понесення не будуть.

Також до поточних витрат належать витрати на технічне обслуговування телефонних апаратів. Технічний огляд та ремонт здійснює фірма-постачальник, згідно з договором абонентська плата складе 100 грн на місяць на одиницю техніки, а отже, 0,3 тис. грн.

Для обслуговування телефонних апаратів також потрібні постійні працівники: оператори – 3 особи; програмісти – 1 особа.

Для адаптації співробітників до функціональних обов'язків потрібно буде провести навчання: по роботі з новою функцією інформаційної системи для

операціоністів має бути проведений тренінг, організації якого буде покладено на департамент ІТ.

Амортизація обладнання також є поточною затратною. Згідно з обліковою політикою КП «Нововолінськводоканал», амортизація обладнання нараховуватиметься відповідно до прямолінійного методу, виходячи із терміну служби телефонних апаратів (згідно з технічною документацією – 15 років).

Тоді сума амортизації за рік становитиме:

$$18,5/15 = 1,23 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{За місяць: } 1,23 / 12 = 0,102 \text{ тис. грн.}$$

Усі поточні витрати наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Поточні витрати по проєкту «Підвищення конкурентоспроможності КП
«Нововолінськводоканал»

№ з/п	Стаття витрат	Вартість, грн	Сума на місяць, грн	Сума на рік, грн
1	Технічне обслуговування	100 грн. на місяць на одиницю техніки	$=100 \cdot 3$ $=300$	$=300 \cdot 12$ $=3600$
2	Оплата праці:		5120	61440
	операціоніст	8 грн./1 год, робочий день - 8 годин, кількість робочих днів – 20	$=8 \cdot 8 \cdot 3 \cdot 20$ $=3840$	$=3840 \cdot 12$ $=46080$
	інженер-програміст	6 грн./1 год, робочий день - 8 годин, кількість робочих днів – 20	$=6 \cdot 8 \cdot 1 \cdot 20$ $=1280$	$=1280 \cdot 12$ $=15360$
3	Нарахування на заробітну плату	фонди пенсійного та соціального страхування – 36,5%	$=5120 \cdot 36,5\%$ $=1858,4$	$=1858,4 \cdot 12$ $=22300,8$
	Амортизація	в розрахунок привнесений вище	102 6250	$=102 \cdot 12$ $=1230$ 75000
5	Інші витрати (папір, картриджі)		100	$=100 \cdot 12$ $=1200$
6	Всього		12780	164750

Прогносується зростання кількості споживачів внаслідок впровадження проєкту на 50%, відповідно – і доходи зростуть також на 50%.

Слід відмітити, що в 2024 році доходи КП «Нововолінськводоканал» склали 152894 тис. грн (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Структура доходів підприємства за 2024-2018 рр., тис. грн

№ п/п	Послуга	2024 р.	2018 р. (план 2023)
1	Доходи всього, в т.ч.:	152894	220341
2	будівництво, реконструкція і ремонт теплопровідних комунікацій, послуги надання теплопостачання	33389	110083
3	розвиток підоб'єктів виробництва з випуску подовимірювальної техніки;	32408	48163
4	зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, поліпшення умов та безпеки праці;	21405	25686
5	промислове та цивільне будівництво (моднтаж скважин)	13760	17888
6	інші види діяльності у відповідності з основними завданнями.	12231	5991
7	Додатковий дохід, отриманий через реалізацію проекту «гаряча лінія»		11621

У 2024 році максимальна частка в структурі доходів припадає на будівництво, реконструкцію і ремонт комунікацій – 48% (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Структура доходів за видами послуг в 2024 році

Покажемо графічно структуру доходів за планом в 2018 році (рис. 3.4.).



Рис. 3.4. Планова структура доходів за видами послуг в 2018 році

Отже, максимальну частку також становитимуть доходи від послуг будівництва, реконструкція і ремонт водопровідних комунікацій, але варто наголосити, що відкриття центру обслуговування сприятиме появі 5% споживачів, а це також становитимуть послуги з надання водопостачання, отже, загальна частка даного виду послуги у загальній структурі складе 53%.

За місяць дохід підприємства складе в 2018 році згідно з прогнозом 19112 тис. грн.

Для оцінки ефективності проекту проведемо розрахунок прогнозованої прибутковості, а також період окупності інвестицій.

Для цього зробимо додаткові розрахунки:

За 2024 рік рентабельність за валовим прибутком становила 8,88%. Тому можна спрогнозувати собівартість – $0,91 \cdot 229341 = 208700$ тис. грн.

Але планується придбання нового сучасного обладнання, що дозволить скоротити собівартість близько на 15%, тому прогнозна собівартість складе $208700 \cdot 0,85 = 177395$ тис. грн.

2. Валовий прибуток при цьому становитиме:

$229341 - 177395 = 51946$ тис. грн.

3. Постійні витрати склали за 2024 рік 2570 тис. грн. За 2018 рік вони відповідно становитимуть $2570 + 164 = 2734$ тис. грн.

4. Прибуток до оподаткування: $51946 - 2734 = 49212$ тис. грн.

5. Прогнозний рівень податку на прибуток: $49212 * 0,18 = 12303$ тис. грн.
Чистий прибуток = $49212 - 12303 = 36909$ тис. грн.

6. Рентабельність діяльності розраховується за формулою:

Чистий прибуток / Доходи * 100% = $36909 / 229341 * 100\% = 16,09\%$

7. Термін окупності інвестицій розраховується за формулою:

Інвестиції / Валовий прибуток = $1568,5 / 51946 = 0,03$ років

Детально порівняти фактичні показники з показниками діяльності підприємства внаслідок реалізації проекту (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Порівняння фактичних показників діяльності підприємства та показників внаслідок реалізації проекту

№ з/п	Показник	2024 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення	Темп зросту, %
1	Доходи	152894	229341	164700	50%
2	Собівартість	113767	177395	63628	56%
3	Валовий прибуток	13586	51946	38360	282%
4	Постійні витрати	2570	2734	164	6%
5	Прибуток до оподаткування	15016	49212	34196	228%
6	Податок на прибуток	4202	12303	8101	193%
7	Чистий прибуток	10814	36909	26095	241%
8	Рентабельність діяльності, %	7,07	16,09	9,02	128%
9	Інвестиції	-	1568,5	-	-
10	Термін окупності інвестицій, років	-	0,03	-	-

Отже, можна відзначити, що при мінімальних прогнозованих обсягах доходів підприємство отримає дохід 229341 тис. грн на рік. Поточні витрати на проект склали 164700 грн на рік. Валовий дохід становитиме 51946 тис. грн. Після оподаткування в розпорядженні залишиться чистий прибуток в сумі 36909 тис. грн на рік.

Рентабельність діяльності складе 16,09%. При такому рівні доходів витрати по проекту підвищення конкурентоспроможності окупиться менше ніж за 1 рік.

ВИСНОВКИ

На основі наведеного в роботі дослідження можна дійти таких висновків.

Конкурентоспроможність є багатогранною економічною категорією, яка розглядається на різних рівнях конкурентоспроможності продукції, підприємства, галузі, країни. Між усіма цими рівнями існує тісний взаємозв'язок.

Дослідження різних підходів вжитих авторів до визначення поняття конкурентоспроможності дало змогу виділити такі підходи:

- як фактор або комбінацію факторів, які роблять діяльність організації більш успішною порівняно з конкурентами в конкурентному середовищі та не може бути легко повторена конкурентами;
- як своєрідну роль регіону та його місце в економічному просторі країни, здатність забезпечувати високий рівень життя населення й можливість реалізувати потенціал, який володіє регіон;
- розглядають визначення конкурентоспроможності в контексті взаємозв'язку з зовнішнім оточенням.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства є цілий ряд методів. Кожен із них має як свої переваги, так і недоліки, а тому досить часто необхідним є застосування системи методів для більш повної оцінки конкурентоспроможності того чи іншого підприємства з урахуванням особливостей його господарської діяльності. Основні з цих методів, які використовуються найбільш частіше: матриця консультативної групи (BCG), Бостона і матриця «General Electric» «McKinsey», SWOT-аналіз, бенчмаркінг, метод аналізу ієрархій, експертні методи тощо.

Конкурентні переваги – це ступінь відмінності від конкурента, як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та

інформаційному аспектах), так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалій період.

У теорії визначають три підходи (концепції) до джерел формування конкурентних переваг підприємства: ринковий, ресурсний, інституційний. Ринковий підхід в якості джерела конкурентних переваг розглядає ефективну галузь та ринкову позицію суб'єкта, обрану з урахуванням його специфіки. Ресурсний підхід дозволяє визначати стійкі конкурентні переваги як результат специфічних спроможностей, ресурсів і унікальних чинників, що є в розпорядженні підприємства. Підхід вимагає від фірми випереджального створення, утримання та розвитку специфічних для неї ресурсів і компетенцій. Інституційний підхід базується на новій інституційній економічній теорії, соціології, дослідженнях мережевих утворень.

Дослідження конкурентоспроможності здійснювалось на основі КП «Нововолинськводоканал», яке забезпечує централізоване водопостачання, водовідведення та очистку стічних вод у місті Нововолинську, селищі Жовтневому, прилеглих до міста селів Іваничівського району.

Фінансовий аналіз КП «Нововолинськводоканал» показав позитивну тенденцію щодо зростання обсягу реалізації продукції підприємства в 2024 році порівняно із 2023 роком. Підприємство є фінансово стійким.

КП «Нововолинськводоканал» має ознаки монопольного (домінуючого) становища на ринку централізованого водовідведення в межах території міста Нововолинськ в межах належних йому мереж.

КП «Нововолинськводоканал» займає в Іваничівському районі Волинської області домінуюче становище на ринку централізованого водопостачання та водовідведення та належить до суб'єктів природних монополій на цьому ринку в межах області.

Оскільки ринок централізованого водопостачання та водовідведення відпавно до статті 5 Закону України «Про природні монополії» від 20.04.2000 р. № 1682-III є сферою діяльності суб'єктів природних монополій, то КП «Нововолинськводоканал» слід відносити до природних монополій.

Відповідно до пункту 41 Зведеного переліку суб'єктів природних монополій станом на 12.12.2024 р. КП «Нововолинськводоканал» посідає монополію на ринку централізованого водопостачання та водовідведення на території Волинської області, а отже, є єдиним постачальником з централізованого водопостачання та водовідведення в м. Нововолинськ.

Оскільки КП «Нововолинськводоканал» є природною монополією¹, відповідно конкурентів у нього в межах м. Нововолинськ немає. Тому було досліджено конкурентний стан КП «Нововолинськводоканал» у порівнянні з іншими водоканалами. До таких конкурентів КП «Нововолинськводоканал» належать компанії КП «Лугськводоканал», УБКГ «Корецьводоканал», УБКГ «Володимир-Волинський водоканал».

Було проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства за такими показниками, як:

- фінансова діяльність;
- торгівельно-зрешбнича діяльність;
- кадрова робота;
- комерційна робота;
- організаційна та управлінська діяльність.

У результаті розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств встановлено, що найвищу конкурентоспроможність має КП «Нововолинськводоканал».

Важливе місце в підвищенні конкурентоспроможності підприємства відіграє якість продукції. Тому було запропоновано розробити на підприємстві КП «Нововолинськводоканал» систему управління якістю відповідно до вимог ISO 9001. Згідно з вимогами стандарту ISO 9001, система документації КП «Нововолинськводоканал» повинна включати: задокументовану політику та цілі в галузі якості, настанови з якості, документовані процедури, що вимагаються стандартом, документи, необхідні, щоб забезпечити ефективне

планування, здійснення та управління процесами; залити з якості, що вимагаються стандартом.

Також для підвищення конкурентоспроможності підприємства КП «Нововолінськводоканал» запропонував такі заходи:

- 1) відкрити гарячу лінію (контакт-центр);
- 2) відправити персонал на курси;
- 3) закупити нове необхідне устаткування;
- 4) налагодити бізнес процеси, перегрупувати персонал, написати нові інструкції, дати нові повноваження, ввести або видавити певні касачи.

Оцінка ефективності впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності КП «Нововолінськводоканал» показала їх доцільність. Рентабельність діяльності становитиме 10000%. При такому рівні доходів витрати по проєкту підвищення конкурентоспроможності окупилися менше ніж за 1 рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про природні монополії : Закон України від 20.04.2000 р. № 1682-III з змінами і доповненнями. *Відомості Верховної Ради України*. 2000. № 30. Ст. 2338. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14>
2. Андрушків В. М., Кузьмін С. Є. Основи менеджменту : підручник, 2-ге вид., допов. і перероб. Львів : Растр-7, 2019. 468 с.
3. Антоноч Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізми реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 275 с.
4. Безсмертний Є. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2018. № 714. С. 174–179. URL: <http://ena.lp.edu.ua/handle/ntb/12852>
5. Блохін В. І., Шморгул І. В. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 174–180. URL: https://nvtu.edu.ua/Archive/2017/20_6/174_Blo.pdf
6. Бондар-Підгурська О. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком економіки : монографія. Київ : ЦП «Компринт», 2020. 116 с.
7. Войчак А. І., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50–53.
8. Гончарук П. М. Формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Умельницького національного університету*. 2020. № 3. Т. 2. С. 216–219. URL: http://journals.khnu.km.ua/vesnik/pdf/ekon/2020_3_2/216-219.pdf
9. Кредький Р. Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 17. С. 35–38.
10. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навч. посіб. Київ : Вліц-Інформ, 2003. 592 с.

11. Денисенко М. П., Воронкова Т. Є., Янковська Т. М. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Науково-технічна інформація*. 2022. № 1. С. 37–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nti_2022_1_9
12. Липаць В. Л., Пономарьова Т. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Вип. 36. С. 100–105. URL: http://ib.usart.kharkov.ua/vetr_2018_36/16_Olman_36.pdf
13. Должанський І. З., Загора Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
14. Донець А. А., Довещь Л. І. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2019. № 1(5). Т. 2. С. 101–106.
15. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКІС-ІМ, 2006. 160 с.
16. Жолновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Класичного приватного університету*. 2017. № 11. С. 60.
17. Жолновач Р. І. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2020. Вип. 23. С. 116–123. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/415>
18. Захарчин Г. М., Скринковський Р. М. Менеджмент : підручник. Львів : Львівський університет бізнесу та права, 2021. 312 с. (Або, якщо потрібен саме маркетинг): Зозульов О. В. Маркетинг : підручник. 4-те вид. Київ : Знання, 2019. 431 с.
19. Закревська Т. М. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України : дис. ... канд. екон. наук. 08.06.01. Київ, 2005. 211 с.

20. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т.2 / відп. ред. Г. В. Мочерний та ін. Київ : Академія, 2000. 647 с.
21. Ігнат'єва Т. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ : Ліра-Г, 2020. 380 с.
22. Іванова Ю. Б., Мищенко О. М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харків : ВД «ГІПРЕК», 2006. 384 с.
23. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг: теорія і господарські ситуації : навч. посіб. 3-тє вид., переробл. Київ : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. 152 с.
24. Ілляшенко Є. М. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія. Суми : Триторія, 2019. 326 с.
25. Карпачко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. Вип. 3(50). Ч. 2. С. 24–32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsel_2020_3\(2\)_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsel_2020_3(2)_2)
26. Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Збірник наукових праць. 2018. Вип. 26. С. 181–187.
27. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
28. Ковалун О. І. Стратегія підприємства : підручник. 4-те вид. Львів : Новий Світ, 2000, 2021. 424 с.
29. Янковий О. Г. (ред.). Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2020. 470 с.
30. Колодільн В. М. Економічна діагностика : навч. метод. посіб. Кривий Ріг : КРІ, КНЕУ, 2017. 137 с.
31. Кривешко О. В., Сідун П. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та

74
підприємств в Україні. *Етапи становлення і проблеми розвитку*. 2018. № 720. С. 180–188.

32. Корінько М. Д. Ризики при диверсифікації. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 7. С. 69–74.

33. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету: Економічні науки*. 2019. Вип. 2. С. 22–30.

34. Коваль М., Чорний Г., Павлов К. Регулювання соціально-економічної активності процесів зайнятості населення в Україні. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. No. 1. P. 40–45. URL: <https://doi.org/10.31391/mdes/2022-3-5>

35. Ковальчук С. В. Маркетинг : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2019. 438 с.

36. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 456 с.

37. Кузьмін О. Є., Чернобай Л. І., Романко О. П. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 21/10. С. 159–166. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2018/21_10/159_Kuz.pdf

38. Кузьмін О. Є., Мельник С. Г. Менеджмент : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2020. 428 с.

39. Лепейко Т. І., Митронова О. М. Менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 268 с.

40. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 1. С. 138–142.

41. Лупак Р. Л., Приходько Л. О. Конкурентні переваги як наслідок відтворення підприємством ресурсних можливостей. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 252. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/20_6/252_Lup.pdf

42. Павлов К. В., Лялюк А. М., Парлова О. М. Маркетинг: теорія і практика : підручник. Луцьк : СПД Галяк Жанна Володимирівна, 2022. 408 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21558>
43. Маслак О. І., Квятковська Л. А., Везрушко О. О. Визначення рівня конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. С. 11–25. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=319>
44. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: розкритеріальна концепція та інструментарій: монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 344 с.
45. Миленький Д. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського*. 2015. № 4. С. 9–17.
46. Мартиненко М. М., Ігнатова І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Ліра-К, 2020. 380 с.
47. Мальська М. П., Мандюк Н. Л. Міжнародний маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 354 с.
48. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Фомініч С. В. Світове господарство в умовах глобалізації. Київ : Ніка-Центр, 2006. 200 с.
49. Миколайчук І. П. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2021. 368 с.
50. Наливайко А. П. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНІУ, 2016. 227 с.
51. Рижик І. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення : монографія / за наук. ред. М. П. Войнаренка. Житомирський : ХПУ, 2019. 219 с.
52. Миколайчук Б. Конкурентні стратегії на ринку послуг. *Менеджмент і менеджер*. 2016. № 4. С. 2–6.
53. Николук О. М. Особливості застосування методів математичного моделювання та оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2019. № 2. С. 151–154.

54. Никольск О. М. Методологічні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. Т. 3. С. 34-38.

55. Навроцький С. А., Гаврилюк М. М. Методологія та організація наукових досліджень : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 280 с.

56. Обиход Г. О., Смельяненко Т. Я. Екологічна безпека та сталий розвиток підприємства : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 342 с.

57. Павлов К. В., Павлова О. М., Чорна Н. П., Чорний Р. С., Волюк Ю. С. Трансформація галузевих ринків за умов глобалізації: теоретико-методологічний підхід. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 5. С. 79-84. DOI: <https://doi.org/10.26857/2524-0455/2024-5-16>

58. Павлов К. В., Садоська М. Л., Мурчук В. О., Селіцинський Б. Г. (2024). Peculiarities of interaction between market participants in the context of its globalization. Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал "Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит." 10(201). 99-115. <https://doi.org/10.20998/2312-8890.2024.10.08>

59. Павлов, К. В., Бегун, С. І., Аліна Валентина, & Крамар, О. Ю. (2024). Methodological approaches to the assessment of socio-economic systems. *Актуальні питання економічних наук*. (3). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14321074> <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/83>

60. Павлов К. В. Стимулювання інноваційного розвитку в системі формування економічної безпеки регіону. Міжнародний науковий журнал "Інтернаукс". Серія "Економічні науки". 2024. №6. <https://doi.org/10.25313/2520-2224-2024-6-10028>

61. Піддубна Л. І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 400 с.

62. Піхур І. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність поняття та шляхи підвищення. *Вісник Хмельницького національного університету*.

63. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць*. 2018. Вип. 42. С. 45–51.

64. Пономаренко В. С., Підлубна Л. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2015. 328 с.

65. Пасухова В. В. Стратегічне управління підприємством : підручник. Київ : КНТБУ, 2019. 404 с.

66. Пушкар О. І., Панченко В. А. Стратегічне управління : навч. посіб. Дніпро : УМСФ, 2020. 296 с.

67. Рибницький Д. О., Городня Г. М. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.9. С. 227–230.

68. Романко О. П. Чинники формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 113–124.

69. Рябик Г. С. Теоретико-методичне забезпечення конкурентоспроможності підприємства. маркетинговий аспект : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2020. 21 с.

70. Самойленко Б. В., Павлов К. В., Павлова О. М., Сергійчук О. М. Аналіз розвитку ринку логістичних послуг України в умовах євроінтеграційних процесів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернако»*. Серія: «Економічні науки». 2024. № 6. URL: <https://doi.org/10.25318/2528-2294-2024-6-9997>

71. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2019. № 2. Ч. 2. С. 384–390.

72. Смеріньська С. В. Конкурентоспроможність у соціально-економічному вимірі. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 36–45.

73. Сомова О. Є. Загальна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2013. 19 с.

74. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків : підручник. Київ : ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2019. 480 с.

75. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Крищенко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 440 с.

76. Скрипчук П. М., Федина К. М., Павлов Ю. В. Наукові аспекти експортно-імпорتنих операцій агропромислового комплексу України. *Збалансоване природокористування*. 2018. № 1. С. 76–82. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/14470>

77. Скороход І., Павлов К., Павлова О., Сичук О. Розробка та управління галузевими науковими проектами в сфері органічного виробництва. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 1. С. 383–389. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-56>

78. Паршина О. А. (ред.). Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств : колективна монографія у 4 т. Т. 4. Дніпропетровськ : Герда, 2020. 319 с.

79. Тимца О. М., Тарьков К. М. Стратегічне управління розвитком підприємства : монографія. Харків : КНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 264 с.

80. Тимчишак Л. С., Павлов К. В., Павлова О. М. Рішення на основі блокчейн в енергетичному секторі. Найкращі практики ЄС та перспектива в Україні – законодавчі та регуляторні аспекти. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-2105.2023.4.17>

81. Клименко С. М. (ред.). Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 520 с.

82. Козак Ю. Г. (ред.). Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 308 с.

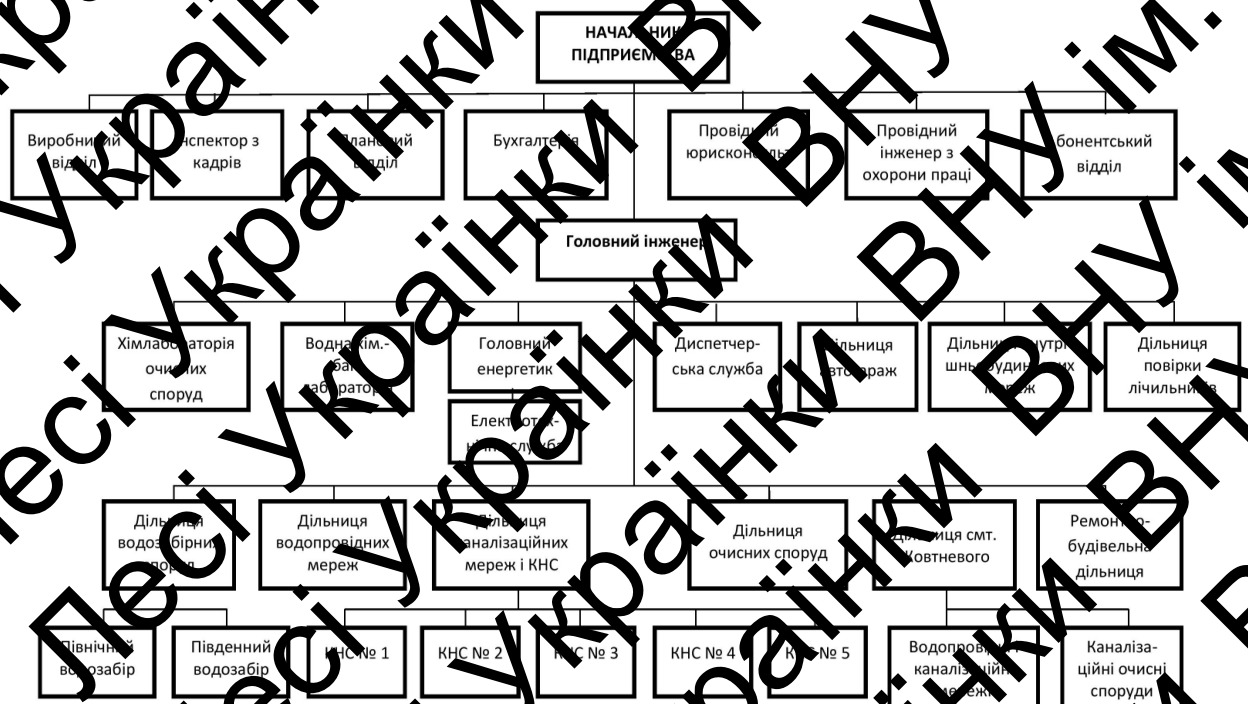
83. Черушні Л. М., Конюшок І. М. Маркетинг територій : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2021. 245 с.
84. Череп А. В., Салип Ю. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3(34). С. 77–79.
85. Черний Р. С., Чорна Н. П., Павлов І. В., Коваль М. О. Теоретичні підходи до ролі «зайнятості» як чинника розвитку регіону. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаук»*. Серія: «Економічні науки». 2022. № 3. URL: <https://doi.org/10.25313/2536-2294-2022-3-7935>
86. Філіппова С. В., Черкасова С. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Одеса : ОНПУ, 2020. 264 с.
87. Філіпенко А. С. Глобальна конкуренція : монографія. Київ : КНУ і ім. Тараса Шевченка, 2019. 320 с.
88. Фомішкін С. В. Світове господарство: деякі особливості сучасного етапу розвитку. *Державна регіони*. 2016. № 7. С. 44–51.
89. Маренко С. В. Методи оцінки конкурентних переваг галузі промислових регіонів України. *Економічний простір*. 2016. № 23/1. С. 195–207.
90. Цуганок О. О. Аналіз позиції підприємства в конкурентній боротьбі за методом конкурентних переваг. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 155–162.
91. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мухомівського державного університету*. Серія: Економіка. 2022. Вип. 2(2). С. 120–126. URL: [http://nou.v.gov.ua/URI/nvmdue-2022-2\(2\)-23](http://nou.v.gov.ua/URI/nvmdue-2022-2(2)-23)
92. Черпачова З. С. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
93. Шипулін В. О. Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 4. Т. 2. С. 99–102.

94. Яковська Л. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів : Магістрія 2006–2021. 312 с.

95. Яцура В. В., Замрза М. Н. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств // *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2018. № 2. URL: http://achive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2018_2/18.pdf

96. Якимчук Л. Ю., Павло К. В., Павлова О. М., Голубчук І. Економічні основи ресурсозбереження в Україні: закордонний досвід. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3(318). С. 163–168. URL: <https://doi.org/10.1891/2307-5740-2023-318-3-25>

97. Януль О., Павлов В., Коротя М., Галянт С. Характеристика газотранспортної системи України. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 1(17). С. 31–38. URL: <https://doi.org/10.24033/2411-4014-2019-01-31-38>



Організаційна структура КП «Нововолинськводоканал»