

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

*Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису*

ЖИЛЯКОВ Сергій Володимирович

УДК 005.93:005.332.4(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

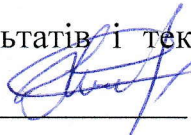
**УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Спеціальність: 051 Економіка

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 _____ Жиляков С.В.

Науковий керівник:

Костишина Тетяна Адамівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського університету економіки і торгівлі.

Полтава – 2026

АНОТАЦІЯ

Жиляков С.В. Управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». – Полтавський університет економіки і торгівлі, Міністерство освіти і науки України, Полтава, 2026.

Актуальність теми дослідження обумовлена дією сукупності невирішених в Україні проблем: необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах високої невизначеності, макроекономічної нестабільності, обмеженості ресурсів та посилення конкурентного тиску. Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічними змінами технологій, споживчих уподобань, регуляторних умов, що вимагає від підприємств не лише ефективного використання внутрішніх ресурсів, а й здатності адаптуватися до зовнішніх викликів. Незважаючи на наявність численних теоретичних і прикладних досліджень у сфері конкурентоспроможності, спостерігається недостатність комплексних підходів, які б одночасно враховували внутрішні чинники (людський капітал) та зовнішні стимули (податкові преференції), а також дозволяли б кількісно оцінити вплив невизначеності середовища на конкурентну позицію підприємства. Державна податкова політика, зокрема система податкових пільг та преференцій, може стати дієвим інструментом стимулювання інвестицій у розвиток персоналу, що створює передумови для формування стійких конкурентних переваг. Проте в науковій літературі податкові переваги як окремий системний чинник конкурентоспроможності підприємства раніше не визначалися, що обґрунтовує актуальність обраного напрямку дослідження.

Метою даної роботи є розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління діяльністю підприємства в контексті

забезпечення конкурентоспроможності на основі синергетичного поєднання внутрішніх чинників (людського капіталу) та зовнішніх стимулів (податкових преференцій) з урахуванням невизначеності бізнес-середовища.

Для цього в роботі було розв'язано комплекс завдань, що дозволило отримати нові, або такі, які характеризуються новизною, результати:

1. *Вперше* визначено сутність «податкових переваг» як окремого чинника конкурентоспроможності підприємства. На відміну від існуючих підходів, які розглядають податкове навантаження переважно як обмежувальний фактор, запропоноване трактування акцентує на можливості легального використання податкових преференцій (звільнення від сплати податку на прибуток, ПДФО, ЄСВ на суми інвестицій у навчання персоналу) для зменшення податкового навантаження та вивільнення коштів на розвиток підприємства. Доведено, що такі дії ґрунтуються виключно на підставах та у відповідності до закону, на відміну від незаконних схем ухилення від оподаткування.

2. *Удосконалено* методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства шляхом запровадження коефіцієнта невизначеності середовища (U_n), розрахованого на базі Індексу очікувань ділової активності (ІОДА) Національного банку України. Це дозволило, на відміну від існуючих статичних методик, кількісно врахувати вплив макроекономічної нестабільності та ділових настроїв на реалізацію конкурентного потенціалу підприємства. Запропоновано формулу коригування таксономічного індексу з урахуванням U_n , що підвищує адекватність оцінки в умовах турбулентного середовища.

3. *Вперше* обґрунтовано синергетичне поєднання внутрішнього чинника (людського капіталу) та зовнішнього чинника (податкових преференцій) для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розкрито механізм потрійного виграшу: підприємство отримує економію коштів на податках та лояльний кваліфікований персонал; працівники підвищують свої знання та

економлять власні кошти; держава та суспільство виграють від розвитку наукових закладів і підвищення рівня освіти громадян. Наведено формулу розрахунку рентабельності інвестицій (ROI) у навчання персоналу з урахуванням податкової економії.

4. *Удосконалено* процедуру моніторингу та оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі відкритих даних сервісу Опендатабот. Запропоновано логічну послідовність: ідентифікація найближчих конкурентів → отримання їх фінансових показників через відкриті реєстри → проведення таксономічного аналізу. На відміну від існуючих підходів, що потребують значного масиву внутрішньої інформації, цей метод базується виключно на публічних даних і може застосовуватися для підприємств різних галузей (торгівлі, виробництва, сфери послуг).

5. *Запропоновано* інтегровану модель розвитку адаптивного управління конкурентоспроможністю (IMD ACM). Модель об'єднує три ключові компоненти: таксономічний аналіз (оцінка поточної конкурентної позиції на основі багатовимірних показників), факторний аналіз за методом Дюпона (діагностика внутрішніх фінансових чинників успіху) та теоретико-ігровий підхід на основі рівноваги Неша (прогнозування реакції конкурентів на стратегічні рішення). На відміну від існуючих розрізнених методик, IMD ACM забезпечує цілісне бачення конкурентоспроможності – від діагностики поточного стану до прийняття рішень з урахуванням поведінки зовнішніх гравців.

6. *Набуло подальшого розвитку* дослідження генезису наукових поглядів на управління діяльністю підприємства в контексті конкурентоспроможності. Систематизовано еволюцію концепцій від класичних теорій (А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль) до сучасних підходів (ресурсна теорія, динамічні здібності, Agile, цифрова трансформація). Виокремлено ключові фактори, що визначають формування конкурентних переваг в умовах невизначеності.

7. *Поглиблено* аналіз системи управління торговельним підприємством через комплексну оцінку фінансових коефіцієнтів (ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності) та динамічних показників (дохід, чистий прибуток, витрати, активи, зобов'язання, середня зарплата, кількість працівників, статутний капітал). Здійснено розподіл індикаторів на стимулятори та дестимулятори, що дозволило коректно врахувати їх вплив на інтегральний індекс конкурентоспроможності.

8. *Проведено апробацію* запропонованих підходів на прикладі 10 найбільших торговельних підприємств України (АТБ-Маркет, Сільпо-Фуд, Вигідна покупка, Фора, Розетка.УА, Новус Україна, Метро Кеш енд Кері Україна, Руш, Омега, Фудком). Розраховано таксономічні індекси конкурентоспроможності за 2024 рік, проведено коригування з урахуванням коефіцієнта невизначеності U_n . За допомогою моделювання доведено, що навіть незначне збільшення витрат на навчання персоналу (0,01% від доходу) здатне підвищити інтегральний показник конкурентоспроможності, особливо для підприємств із достатнім рівнем маржинальності. Виявлено, що ТОВ «Сільпо-Фуд» є найбільш конкурентоспроможним серед аналізованих підприємств, а ТОВ «Вигідна покупка» (мережа «Аврора») продемонструвала найкращу динаміку зростання.

9. *Розроблено практичні рекомендації* щодо впровадження інноваційних інструментів управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності. Запропоновано алгоритм легального використання податкових преференцій для інвестування в людський капітал, а також блок-схему практичної реалізації інтегрованої моделі IMD ACM на підприємстві.

Положення та найвагоміші результати дисертаційної роботи опубліковано в 27 наукових працях, зокрема: 1 розділ у колективній монографії (видано в Латвії); 8 статей у наукових фахових виданнях України категорії «Б»; 18 праць

апробаційного характеру (у тому числі – у матеріалах міжнародних науково-практичних конференцій в Україні, Польщі, Болгарії).

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління підприємством, податкові переваги, людський капітал, індекс очікувань ділової активності, таксономічний аналіз, інтегрована модель адаптивного управління, невизначеність, торгівельне підприємство, Опендатабот, сталий розвиток.

SUMMARY

Zhilyakov S.V. Enterprise activity management in the context of ensuring competitiveness. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 "Economics". – Poltava University of Economics and Trade, Ministry of Education and Science of Ukraine, Poltava, 2026.

The relevance of the research topic is determined by a set of unresolved problems in Ukraine: the need to increase the competitiveness of enterprises under conditions of high uncertainty, macroeconomic instability, resource constraints, and intensifying competitive pressure. The modern business environment is characterized by dynamic changes in technologies, consumer preferences, and regulatory conditions, which requires enterprises not only to use internal resources efficiently but also to adapt to external challenges. Despite the existence of numerous theoretical and applied studies in the field of competitiveness, there is a lack of comprehensive approaches that simultaneously consider internal factors (human capital) and external incentives (tax preferences), as well as allow for a quantitative assessment of the impact of environmental uncertainty on the competitive position of an enterprise. State tax policy, particularly the system of tax benefits and preferences, can become an effective tool for stimulating investment in staff development, thereby creating prerequisites for forming sustainable competitive advantages. However, in the scientific literature, tax advantages

as a separate systemic factor of enterprise competitiveness have not been previously identified, which substantiates the relevance of the chosen research direction.

The aim of this work is to develop theoretical and methodological provisions and practical recommendations for managing enterprise activities in the context of ensuring competitiveness based on the synergetic combination of internal factors (human capital) and external incentives (tax preferences), taking into account the uncertainty of the business environment.

To achieve this aim, a set of tasks was solved, which allowed obtaining new results or those characterized by novelty:

1. *For the first time*, the essence of "tax advantages" as a separate factor of enterprise competitiveness has been defined. In contrast to existing approaches that consider tax burden primarily as a limiting factor, the proposed interpretation emphasizes the possibility of legally using tax preferences (exemption from corporate income tax, personal income tax, and unified social contribution on amounts invested in staff training) to reduce the tax burden and free up funds for enterprise development. It has been proven that such actions are based exclusively on legal grounds and in accordance with the law, unlike illegal tax evasion schemes.

2. *The methodological approach* to assessing enterprise competitiveness has been improved by introducing the environmental uncertainty coefficient (Un), calculated on the basis of the Business Activity Expectations Index (BAEI) of the National Bank of Ukraine. Unlike existing static methods, this allows for a quantitative consideration of the impact of macroeconomic instability and business sentiment on the realization of an enterprise's competitive potential. A formula for adjusting the taxonomic index taking into account Un has been proposed, which increases the adequacy of assessment in a turbulent environment.

3. *For the first time*, the synergetic combination of an internal factor (human capital) and an external factor (tax preferences) to increase enterprise competitiveness has

been substantiated. The mechanism of triple gain is revealed: the enterprise saves on taxes and gains loyal, qualified personnel; employees improve their knowledge and save their own funds; the state and society benefit from the development of educational institutions and the improvement of citizens' education levels. A formula for calculating the return on investment (ROI) in staff training taking into account tax savings is provided.

4. *The procedure* for monitoring and assessing enterprise competitiveness based on open data from the Opendatabot service has been improved. A logical sequence is proposed: identification of nearest competitors → obtaining their financial indicators through open registers → conducting taxonomic analysis. Unlike existing approaches that require a significant amount of internal information, this method is based exclusively on public data and can be applied to enterprises in various industries (trade, manufacturing, services).

5. *An integrated model* for the development of adaptive competitiveness management (IMD ACM) has been proposed. The model combines three key components: taxonomic analysis (assessment of the current competitive position based on multidimensional indicators), DuPont factor analysis (diagnosis of internal financial success factors), and a game-theoretic approach based on Nash equilibrium (forecasting competitors' reactions to strategic decisions). Unlike existing fragmented methods, IMD ACM provides a holistic view of competitiveness – from diagnosing the current state to making decisions taking into account the behavior of external players.

6. *The study of the genesis of scientific views* on enterprise activity management in the context of competitiveness has been further developed. The evolution of concepts from classical theories (A. Smith, F. Taylor, H. Fayol) to modern approaches (resource-based theory, dynamic capabilities, Agile, digital transformation) has been systematized. The key factors determining the formation of competitive advantages under uncertainty have been identified.

7. *The analysis of the management system* of a commercial enterprise has been deepened through a comprehensive assessment of financial ratios (liquidity, solvency, profitability, turnover) and dynamic indicators (revenue, net profit, costs, assets, liabilities, average salary, number of employees, authorized capital). The distribution of indicators into stimulators and destimulators has been carried out, which allowed their impact on the integral competitiveness index to be correctly accounted for.

8. *The proposed approaches* have been tested on the example of the 10 largest commercial enterprises of Ukraine (ATB-Market, Silpo-Fud, Vygidna Pokupka, Fora, Rozetka.UA, Novus Ukraine, Metro Cash & Carry Ukraine, Rush, Omega, Foodcom). Taxonomic competitiveness indices for 2024 were calculated and adjusted taking into account the uncertainty coefficient Un . Through modeling, it has been proven that even a slight increase in staff training costs (0.01% of revenue) can increase the integral competitiveness indicator, especially for enterprises with a sufficient level of profitability. It was found that Silpo-Fud LLC is the most competitive among the analyzed enterprises, while Vygidna Pokupka LLC (the "Aurora" chain) demonstrated the best growth dynamics.

9. *Practical recommendations* for implementing innovative competitiveness management tools under conditions of uncertainty have been developed. An algorithm for the legal use of tax preferences for investing in human capital, as well as a block diagram for the practical implementation of the integrated IMD ACM model at an enterprise, are proposed.

The provisions and most significant results of the dissertation work have been published in 27 scientific works, including: 1 chapter in a collective monograph (published in Latvia); 8 articles in scientific professional publications of Ukraine category "B"; 18 works of an approbation nature (including materials of international scientific-practical conferences in Ukraine, Poland, Bulgaria).

Key words: competitiveness, enterprise management, tax advantages, human capital, Business Activity Expectations Index, taxonomic analysis, integrated adaptive management model, uncertainty, commercial enterprise, Opendatabot, sustainable development.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Колективні монографії:

1. Костишина Т.А., Жиляков С.В. Інтегрована модель розвитку адаптивного управління конкурентоспроможністю. *Modern science: theory, practice, innovative technologies* : Scientific monograph. 2025. Part 2. Riga, Latvia : Baltija Publishing, P. 397-417. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-602-7-41> (особистий внесок автора: запропоновано інтеграцію складових таксономічного аналізу з елементами теорії ігор в модель розвитку адаптивного управління конкурентоспроможністю).

Публікації у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України категорії «Б»:

2. Жиляков С.В. Економічна модель передачі в аутсорсинг маркетингових витрат підприємства та витрат на збут у контексті забезпечення конкурентоспроможності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 9. С. 14-22. DOI: <http://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-9-310-14-22>

3. Жиляков С.В. Роль податкових преференцій в сучасному управлінні доходами та підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-68>

4. Жиляков С.В. Філософія конкурентоспроможності: управління діяльністю підприємства в сучасних умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. № 1(46). С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.46-2>

5. Жиляков С.В. Таксономічний аналіз показників управління діяльністю агропідприємства та оцінка конкурентоспроможності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025 № 2 (116). С. 14-22. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-2>.

6. Костишина Т.А., Жиляков С.В. Ринкова ціна VS ринкова вартість: збитки замовника чи прибуток підприємства та забезпечення конкурентоспроможності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 3 (18), С.71-77. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.18-11> (особистий внесок автора: удосконалено розподіл між ціною, вартістю, ринковою ціною та ринковою вартістю в контексті конкурентоспроможності підприємства).

7. Kostyshyna T., Zhyliakov S. Monitoring and evaluation of enterprise performance management indicators in the context of ensuring competitiveness. *Економіка розвитку систем*. 2025. № 7(2), С. 3-12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-2-1> (особистий внесок автора: удосконалено систему моніторингу та оцінки показників конкурентоспроможності підприємства).

8. Жиляков С.В., Костишина Т.А. Концептуальні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2026. Т.37 (76) № 2. С.21-26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/D76-2-4> (особистий внесок автора: запропоновано концептуальні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах невизначеності через трансформацію ресурсного потенціалу).

9. Жиляков С.В. Застосування інноваційних інструментів в управлінні діяльністю підприємством для забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2026. № 2 (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/D2026-2-5>

Опубліковані праці апробаційного характеру:

10. Жиляков С.В. Аутсорсинг маркетингу в контексті підвищення конкурентоспроможності на фармацевтичному ринку. *Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації* : матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 27–28 квітня 2023 р. Полтава, 2023. С.240-243.

11. Жиляков С.В. Сучасні загрози економічному розвитку підприємства в Україні. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 22-23 вересня 2023 р. Одеса, 2023. С.380-382.

12. Жиляков С.В. Вартість інвестиційного капіталу. *Наука і молодь у XXI сторіччі* : матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 30 листопада 2023 р. Полтава С. 178-181.

13. Жиляков С.В. Аналіз розвитку наукових підходів щодо сутності конкурентоспроможності. *Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях* : матеріали XXXVII міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 25-26 листопада 2024 р. У 2 т. Т. 2. Дніпро, 2024. С. 62-65.

14. Жиляков С.В. Співвідношення ціни та вартості як фактор стійкої конкурентоспроможності. *Наука і молодь у XXI сторіччі* : матеріали X міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 28 листопада 2024 р. Полтава, 2024. С.140-143.

15. Жиляков С.В. Математичні методи і моделі оптимізації та прогнозування витрат для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інформаційні технології: бізнес, наука, освіта* : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 17 січня 2025 р. Дніпро, 2025. С. 12-14.

16. Жиляков С.В. Спеціальні знання: джерело доброчесності та підвищення конкурентоспроможності сторін у судовому спорі. *Актуальні питання розвитку українського простору судово-експертної діяльності* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 31 січня 2025 р. Львів-Торунь, 2025. С. 78-83.

17. Жиляков С.В. Стратегія управління оподаткуванням підприємства в контексті конкурентоспроможності в сучасних умовах невизначеності. *Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу* : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої пам'яті економіста Сергія Ілліча Юрія, м. Кам'янець-Подільський, 11 лютого 2025 р. Кам'янець-Подільський, 2025. С.23-25.

18. Жиляков С.В. Правове забезпечення обліку та оподаткування інвестицій в персонал підприємства в контексті конкурентоспроможності. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні* : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 6 березня 2025 р. Львів, 2025. С.277-279.

19. Жиляков С.В. Роль психологічного капіталу в управлінні персоналом підприємства в контексті конкурентоспроможності в сучасних умовах невизначеності. *Соціально-психологічна робота: інновації, стратегії та можливості* : матер. круглого столу з міжнар. участю, Кам'янець Подільський – Ломжа, 19 березня 2025 р., Кам'янець Подільський, 2025. С. 99-102.

20. Жиляков С.В. Аудит діяльності підприємства як чинник його конкурентоспроможності: взаємозв'язок з принципами бухгалтерського обліку та фінансової звітності. *Напрями розвитку обліку, контролю та економічного аналізу в умовах глобалізації* : матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф., ім. професора Л. М. Крамаровського, 25 квітня 2025 р. Одеса, 2025. С.77-79.

21. Жиляков С.В. Індикативна модель оцінки ризиків неплатоспроможності підприємства як інструмент забезпечення його конкурентоспроможності. *Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку науки та освіти* : матеріали III міжнар. міждисциплінарної наук.-практ. конф., м. Полтава, 24-26 квітня 2025 р. Полтава : Вид-во ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2025. С.132-135.

22. Жиляков С.В. Культурна дипломатія через гастрономічний код як інструмент конкурентоспроможності підприємства та м'якої сили у співпраці України з ЄС. *Перспективи популяризації історичної спадщини та культурного туризму в Україні: досвід європейських країн* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 1-2 травня 2025 р. Львів, 2025 С.59-60.

23. Жиляков С.В. Корпоративні цифрові інформаційні системи та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і бізнес: нові реалії, технологічні тренди, цифрові інновації* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Львів -Ірпінь, 15 травня 2025 р. Львів, 2025. С.623-627.

24. Жиляков С.В. Костишина Т.А. Системний підхід до професійного менеджменту в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах невизначеності. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово кредитних та облікових систем* : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 16 травня 2025 р., Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С.430-432.

25. Жиляков С.В. Удосконалення методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства через економічний аналіз в умовах VUCA середовища. *Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції* : матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 22 травня 2025 р. Одеса, 2025. С.251-253.

26. Жиляков С.В. Роль гудвілу у вартості та конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні питання судової експертизи і криміналістики* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті видатн. вчен., д-ра юрид. наук, проф. Владислава Федоренка, Харків, 15 жовтня 2025 р. Харків : ННЦ «ІСЕ ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса», 2025. С.193-196.

27. Zhyliakov S. Tax advantages as a factor in ensuring enterprise competitiveness. *20TH International scientific conference of young scientists "The*

economy of Bulgaria and the European Union: 20 years since the signing of the treaty on the accession of the Republic of Bulgaria to the European Union and membership in the Euro area from 1.01.2026” UNWE, Sofia, 6-7 November 2025. Part 1. P. 750-755.

ЗМІСТ

ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	26
1.1. Сутність та чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства	26
1.2. Генезис наукових поглядів на сутність і зміст управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності	45
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства	67
Висновки до розділу 1	86
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	89
2.1. Аналіз системи управління торгівельним підприємством	89
2.2. Моніторинг управління діяльністю торгівельного підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах	106
2.3. Оцінка показників управління діяльністю підприємства торгівлі в контексті забезпечення конкурентоспроможності	121
Висновки до розділу 2	157
РОЗДІЛ 3. МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	160
3.1. Концептуальні підходи до управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності	160
3.2. Модель розвитку системи управління діяльністю підприємства в контексті конкурентних переваг за сучасних умов	184
3.3. Впровадження інноваційних інструментів в управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності в умовах невизначеності	208
Висновки до розділу 3	223
ВИСНОВКИ	227
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	233
ДОДАТКИ	260

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасної економіки України, яка функціонує під впливом глобальної невизначеності, макроекономічної нестабільності, обмеженості ресурсів та посилення конкурентного тиску, питання підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої ваги. Конкурентоспроможність є інтегральною характеристикою діяльності суб'єкта господарювання, що визначає його здатність ефективно функціонувати на ринку, забезпечувати якісні товари та послуги, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати поставлених цілей у довгостроковій перспективі.

Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічними змінами технологій, споживчих уподобань, регуляторних умов, що вимагає від підприємств не лише ефективного використання внутрішніх ресурсів, а й здатності адаптуватися до зовнішніх викликів. Державна податкова політика, зокрема система податкових пільг та преференцій, може стати дієвим інструментом стимулювання інвестицій у розвиток персоналу, що створює передумови для формування стійких конкурентних переваг. Проте в науковій літературі податкові переваги як окремий системний чинник конкурентоспроможності підприємства раніше не визначалися, що обґрунтовує актуальність обраного напрямку дослідження.

При виконанні дисертаційної роботи було використано праці вітчизняних і зарубіжних вчених в області економіки та управління конкурентоспроможністю підприємств: В. Гриньової, Т. Гудзь, Н. Дробітько, О. Драган, Т. Костишиної, Н. Тарнавської, П. Пуцентейла, М. Рогоза, А. Череп, В. Щербак, О. Яріш, а також зарубіжних дослідників – І. Ансоффа, Д. Рікардо, Ф. Котлера, Е. Мейо, М. Портера, А. Сміта, Й. Шумпетера та ін. Вивченню аспектів управління діяльністю підприємств в контексті конкурентоспроможності присвячені дослідження українських вчених: В. Бочарової, Т. Гайдай, В. Карпенка, Г. Кошельок, Б. Шевченко та ін. Оцінка ефективності управління підприємствами, таксономічний аналіз та

факторне моделювання знайшли своє відображення в роботах Н. Педченко, Р. Єрмакової, С. Климчук, С. Щипайло та ін.

Були вивчені і розглянуті звіти та аналітичні матеріали інституційних центрів, зокрема Національного банку України (щодо Індексу очікувань ділової активності), Державної служби статистики України, а також дані відкритих інформаційно-технологічних сервісів (Опендатабот). Досліджено та узагальнено практичний досвід управління конкурентоспроможністю провідних торговельних підприємств України (АТБ-Маркет, Сільпо-Фуд, Вигідна покупка, Розетка.УА та ін.). Вивчено чинне законодавство України у сфері оподаткування, зокрема норми Податкового кодексу України щодо пільг та преференцій для інвестицій у навчання персоналу.

Разом з тим в економічній науці відчувається брак теоретичних і методичних розробок, які стосуються синергетичного поєднання внутрішніх чинників (людського капіталу) та зовнішніх стимулів (податкових преференцій) для підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також кількісного врахування впливу невизначеності середовища на конкурентну позицію. Таким чином, було доведено актуальність обраної теми дослідження, що дозволило визначити предмет, об'єкт, мету та завдання дисертації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукові напрацювання за темою управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності були використані у науково-дослідній роботі Полтавського університету економіки і торгівлі. А саме у межах науково-дослідної тематики кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії: «Ефективність інвестицій в людський капітал на підприємствах в сучасних умовах» (номер державної реєстрації 0112U001077), у межах якої автором було запропоновано інтегровану модель розвитку адаптивного управління конкурентоспроможністю підприємства; «Формування інституціонального середовища соціально-економічних систем» (номер державної реєстрації 0112U007768), внесок автора в розробку якої полягає в обґрунтуванні методичного

підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства шляхом запровадження коефіцієнта невизначеності середовища (Un), розрахованого на базі Індексу очікувань ділової активності (ІОДА) Національного банку України; «Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку соціально-трудових відносин» (номер державної реєстрації 0124U005227), у межах виконання якої здобувач обґрунтував процедуру моніторингу та оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі відкритих даних сервісу Опендатабот.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертації є розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності на основі синергетичного поєднання внутрішніх чинників (людського капіталу) та зовнішніх стимулів (податкових преференцій) з урахуванням невизначеності бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети потрібно було вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність та чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства, визначити роль податкових переваг та людського капіталу;
- проаналізувати генезис наукових поглядів на управління діяльністю підприємства в контексті конкурентоспроможності;
- узагальнити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства та обґрунтувати доцільність використання таксономічного аналізу з урахуванням індексу невизначеності;
- провести аналіз системи управління торгівельним підприємством та визначити ключові фінансові показники для оцінки конкурентоспроможності;
- здійснити моніторинг діяльності торгівельних підприємств з використанням відкритих даних сервісу Опендатабот;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємств торгівлі на основі таксономічного аналізу та провести коригування з урахуванням коефіцієнта

невизначеності середовища;

- розробити концептуальні підходи до управління діяльністю підприємства на основі синергії людського капіталу та податкових преференцій;

- запропонувати інтегровану модель розвитку адаптивного управління конкурентоспроможністю (IMD ACM), що поєднує таксономічний аналіз, факторний аналіз за методом Дюпона та теоретико-ігровий підхід на основі рівноваги Неша;

- розробити практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності.

Об’єкт дослідження – процес управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності.

Предмет дослідження – теоретичні засади, методичні підходи та практичні рекомендації щодо управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності з урахуванням синергетичного поєднання людського капіталу та податкових преференцій, а також невизначеності бізнес-середовища.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і вирішення поставлених завдань було використано наступні методи: порівняльний аналіз і графічний метод – для відображення результатів моніторингу діяльності торговельних підприємств та порівняння їх фінансових показників; систематизація та класифікація – для розподілу показників на стимулятори та дестимулятори конкурентоспроможності; системний підхід – для формування концептуальних положень та інтегрованої моделі IMD ACM; таксономічний аналіз – для розрахунку інтегральних індексів конкурентоспроможності підприємств; факторний аналіз (модель Дюпона) – для діагностики внутрішніх фінансових чинників успіху; теоретико-ігрове моделювання (рівновага Неша) – для прогнозування реакції конкурентів на стратегічні рішення; абстрагування та логічного аналізу – для розроблення концептуальних положень щодо управління конкурентоспроможністю; економіко-статистичний метод – для аналізу динаміки

фінансових показників та розрахунку таксономічних індексів.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України (Податковий кодекс України, закони України, накази Міністерства фінансів України), стратегічні документи та статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали Національного банку України (Індекс очікувань ділової активності), відкриті дані інформаційно-технологічного сервісу Опендатабот, праці вітчизняних і зарубіжних вчених, фундаментальні дослідження в області теорії управління конкурентоспроможністю, прикладні роботи за тематикою оцінки конкурентоспроможності підприємств, фінансова звітність провідних торговельних підприємств України, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів. Основні наукові положення, отримані безпосередньо здобувачем і виносяться на захист:

вперше:

- визначено сутність «податкових переваг» як окремого чинника конкурентоспроможності підприємства. На відміну від існуючих підходів, які розглядають податкове навантаження переважно як обмежувальний фактор, запропоноване трактування акцентує на можливості легального використання податкових преференцій (звільнення від сплати податку на прибуток, ПДФО, ЄСВ на суми інвестицій у навчання персоналу) для зменшення податкового навантаження та вивільнення коштів на розвиток підприємства;

- обґрунтовано синергетичне поєднання внутрішнього чинника (людського капіталу) та зовнішнього чинника (податкових преференцій) для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розкрито механізм потрійного виграшу: підприємство отримує економію коштів на податках та лояльний кваліфікований персонал; працівники підвищують свої знання та економлять власні кошти; держава та суспільство виграють від розвитку наукових закладів і підвищення рівня освіти громадян;

удосконалено:

– інтегровану модель розвитку адаптивного управління конкурентоспроможністю (IMD ACM), яка об'єднує три ключові компоненти: таксономічний аналіз (оцінка поточної конкурентної позиції), факторний аналіз за методом Дюпона (діагностика внутрішніх фінансових чинників) та теоретико-ігровий підхід на основі рівноваги Неша (прогнозування реакції конкурентів). На відміну від існуючих розрізнених методик, IMD ACM забезпечує цілісне бачення конкурентоспроможності – від діагностики поточного стану до прийняття рішень з урахуванням поведінки зовнішніх гравців;

– методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства шляхом запровадження коефіцієнта невизначеності середовища (Un), розрахованого на базі Індексу очікувань ділової активності (ІОДА) Національного банку України. Це дозволило, на відміну від існуючих статичних методик, кількісно врахувати вплив макроекономічної нестабільності та ділових настроїв на реалізацію конкурентного потенціалу підприємства;

– процедуру моніторингу та оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі відкритих даних сервісу Опендатабот. Запропоновано логічну послідовність: ідентифікація найближчих конкурентів → отримання їх фінансових показників через відкриті реєстри → проведення таксономічного аналізу. На відміну від існуючих підходів, що потребують значного масиву внутрішньої інформації, цей метод базується виключно на публічних даних;

дістало подальшого розвитку:

– дослідження генезису наукових поглядів на управління діяльністю підприємства в контексті конкурентоспроможності. Систематизовано еволюцію концепцій від класичних теорій (А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль) до сучасних підходів (ресурсна теорія, динамічні здібності, Agile, цифрова трансформація). Виокремлено ключові фактори, що визначають формування конкурентних переваг в умовах невизначеності;

– аналіз системи управління торговельним підприємством через комплексну

оцінку фінансових коефіцієнтів (ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності) та динамічних показників. Здійснено розподіл індикаторів на стимулятори та дестимулятори, що дозволило коректно врахувати їх вплив на інтегральний індекс конкурентоспроможності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розкритті економічної сутності та механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на основі синергетичного поєднання людського капіталу та податкових преференцій, у доведенні отриманих результатів дослідження до рівня конкретних пропозицій і рекомендацій, прийнятих для використання в економіці, організації та управлінні підприємствами різних галузей.

Результати даної роботи були використані в якості науково-практичного інструментарію Національним університетом «Львівська політехніка» (довідка № 68-23-2737 від 08.05.2025 р.), а також підприємствами: КНП «Старобільська багатoproфільна лікарня» (довідка № 752 від 04.08.2025 р.); ТОВ «Незалежний інститут судових експертиз» (довідка № 244 від 17.06.2026 р.); Адвокатське об'єднання «БОНА ФІДЕ ГРУП» (довідка № 147/26 від 16.06.2026 р.); ТОВ «Подільська аудиторська група» (довідка № 01-01/26-04 від 07.04.2026 р.); Адвокатське бюро «Гамов В.В.» при впровадженні інструментів управління конкурентоспроможністю, оцінці конкурентної позиції на ринку та оптимізації витрат на персонал з використанням податкових преференцій, а також в якості навчальних матеріалів в програмах підготовки студентів Полтавського університету економіки і торгівлі при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Економічна політика фірми», «Управління командами», «Соціальна політика», «Мотивування персоналу» та двох тренінгів: «Управління змінами», «Ефективність управлінських рішень» (довідка № 01-10/44 від 23.06.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною працею, де наведено авторський підхід до формування теоретичних засад та інструментарію управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення

конкурентоспроможності. Усі наукові результати, наведені у дисертації, отримано автором особисто. У публікаціях, написаних у співавторстві, внесок автора полягає у: розробці інтегрованої моделі IMD АСМ (монографія); обґрунтуванні співвідношення ціни та вартості як фактора стійкої конкурентоспроможності (стаття № 6); розробці системи показників для моніторингу управління діяльністю підприємства (стаття № 7); обґрунтуванні концептуальних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах, а саме: запропонуванні підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах невизначеності через трансформацію ресурсного потенціалу (стаття № 8); впровадженні інноваційних інструментів в управління діяльністю підприємством (стаття № 9).

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дослідження пройшли апробацію на 18 міжнародних науково-практичних конференціях, серед яких: XIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації» (Полтава, 27-28 квітня 2023 р.); IX Міжнародна науково-практична конференція «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (Одеса, 22-23 вересня 2023 р.); IX Міжнародна молодіжна науково-практична інтернет-конференція «Наука і молодь у XXI сторіччі» (Полтава, 30 листопада 2023 р.); XXXVII Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених та студентів «Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях» (Дніпро, 25-26 листопада 2024 р.); X Міжнародна науково-практична конференція «Наука і молодь у XXI сторіччі» (Полтава, 28 листопада 2024 р.); IV Міжнародна науково-практична конференція «Інформаційні технології: бізнес, наука, освіта» (Дніпро, 17 січня 2025 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання розвитку українського простору судово-експертної діяльності» (Київ, 31 січня 2025 р.); IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті С.І. Юрія (Кам'янець-Подільський, 11 лютого

2025 р.); V Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених та здобувачів вищої освіти «Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні» (Львів, 6 березня 2025 р.); Міжнародна науково-практична конференція, присвяч. пам'яті видатн. вченого д.ю.н., проф. Владислава Федоренка «Актуальні питання судової експертизи і криміналістики» (Харків, 15 жовтня 2025 р.)

Публікації. Основні положення та висновки дисертаційної роботи викладено в 27 наукових працях, серед яких: 1 розділ у колективній монографії (видано в Латвії); 8 статей у наукових фахових виданнях України категорії «Б»; 18 праць апробаційного характеру (у тому числі – у матеріалах міжнародних науково-практичних конференцій в Україні, Польщі, Болгарії). Публікації в розділі колективної монографії - 1 та у наукових фахових виданнях України категорії «Б» - 8 відповідають п. 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, та зараховуються як дев'ять наукових публікацій. З огляду на це апробація результатів дисертаційної роботи є достатньою.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 272 сторінки, у т. ч. основний текст займає 216 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 30 рисунками, 61 таблицями і містять 10 додатків. Список використаних джерел налічує 227 найменувань, викладених на 27 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Сутність та чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є одним із базових понять в економічній теорії та практиці управління, яке визначає здатність суб'єкта успішно конкурувати і досягати переваг у ринковому середовищі. Поняття конкуренції і прагнення до переваги зародились ще в давні часи. Мислителі тієї епохи розуміли, що змагання та протиборство сприяють розвитку. Так, Марк Аврелій вважав, що завади лише загартовують і спрямовують нас до мети: «людина повинна користуватися розумом, що має здатність перетворювати перешкоду на допомогу своєї діяльності, і те, що є для неї завадою на дорозі, робити допомогою на цій дорозі» [2, с. 19]. Подолання викликів робить людину сильнішою. Цей принцип пізніше з'явиться в основі теорії економічної конкуренції.

Ще один римський філософ, Сенека, підкреслював важливість гідних суперників, адже без ризику виграш не приносить слави: «Треба мати якусь підленьку душу, щоб тішитися тим, що зламав тростку об спину сторожа. Вступаючи з кимось у суперечку, ми прирівнюємо себе до суперника» [170, с.264]. Ці усвідомлення відображають суперництво, або конкуренцію, стимулом до вдосконалення і прогресу.

Згодом, класики економіки заклали основи розуміння конкуренції як економічного явища. Зокрема, Адам Сміт у своєму трактаті «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776) розглядав конкуренцію як ринкове

суперництво незалежних продавців і покупців за найвигідніші умови обміну, де головним інструментом боротьби виступає механізм цін [172, с.31-33]. На його думку, така змагальність без змови між учасниками веде до ефективного розподілу ресурсів [172, с.51-53] і отримання вигоди, немов «невидима рука» спрямовує до незапланованої мети, забезпечуючи саморегуляцію ринку [172, с.347]. Натомість, марксистська політекономічна доктрина описувала її як «суспільні суперечності капіталістичного виробництва і класової боротьби» [141, с.679].

Таким чином, класична економічна школа заклала основи розуміння конкурентоспроможності як здатності забезпечувати ефективне виробництво та обмін завдяки ринковому суперництву.

У XIX столітті ідея конкуренції отримала обґрунтування прихильників філософії лібертаріанства. Герберт Спенсер вважав «формулу справедливості» законом рівної свободи [171, с.7], згідно з яким людина має можливість конкурувати з іншими особами, не порушуючи їх аналогічні свободи, що забезпечує прогрес суспільства. На прикладі справедливого оподаткування ним доведено, що розвиток суспільства відбувається тоді, коли найбільш пристосовані його члени без перешкод змагаються та перемагають [171, с.8]. Такий погляд виправдовував мінімальне втручання держави в економіку [171, с.8].

Водночас, наприкінці XIX – на початку XX ст. Йозеф Шумпетер звернув увагу на творчий характер конкуренції. У його концепції «творчого руйнування» конкуренція виступає динамічним процесом, у якому новатори впроваджують інновації, руйнуючи старі структури, що зрештою веде до технологічного прогресу і підвищення добробуту [122, с.36]. Шумпетер описував конкуренцію як еволюційний механізм, що винагороджує ефективніші інноваційні рішення, постійно рухаючи економіку вперед [122, с.37].

У другій половині XX століття поняття «competitiveness» (конкурентоспроможність) стало активно вживатися спочатку в бізнес-аналізі, а

потім і на рівні країн. Зіткнувшись із торговельною конкуренцією з боку Японії, американські економісти почали досліджувати конкурентоспроможність національної промисловості.

Сам термін набув популярності завдяки дослідженням Майкла Портера, викладених в книзі «Стратегія конкуренції» [154] та щорічним рейтингам Світового економічного форуму [226]. Проте, Пол Кругман піддав критиці застосування поняття конкурентоспроможності до національних економік, поглибивши теорію недосконалої конкуренції. На його думку, центри виробництва мають формуватися і в економіках з невисокою конкурентоспроможністю [96, с.168]. Попри ці зауваження, в економічній політиці багатьох держав закріпилося прагнення підвищувати «конкурентоспроможність» як запоруку економічного зростання.

Таким чином, «конкурентоспроможність» є багатогранною категорією та може застосовуватися до різних об'єктів: товару, підприємства, галузі, країни тощо [70, с.14]. В залежності від рівня аналізу, або теоретичної позиції, у науковій літературі існує численна кількість визначень цього терміну. Деякі підходи акцентують на ринкові частки та прибутковість, тобто економічні результати конкуренції, інші – на ресурси і можливості самого суб'єкта, тобто його внутрішній потенціал та компетенції. Треті – на інституційні умови та фактори середовища, що забезпечують успішну конкуренцію.

Узагальнимо в таблиці 1.1 основні підходи щодо сутності конкурентоспроможності як економічної та філософської категорії.

Таблиця 1.1

Основні підходи щодо сутності конкурентоспроможності як економічної та філософської категорії

Підходи та їх представники	Сутність конкурентоспроможності (короткий зміст поняття)
1	2
Етико-філософський (стоїчний), Марк Аврелій, Сенека	Конкурентоспроможність через самовдосконалення та перемогу над собою, ніж агресивне суперництво, що підкреслює філософське бачення гармонії в суспільстві замість запеклої боротьби [2; 170].
Класична думка, А. Сміт	Конкурентоспроможність проявляється через ринкову конкуренцію як здатність суперництва продавців за споживачів через вигіднішу ціну та якість, що є невидимою рукою ринку та приводить до загального добробуту [172].
Соціал-дарвіністський, Г. Спенсер	Конкурентоспроможність означає природну перевагу більш пристосованих індивідів/організацій, яка веде до прогресу суспільства через механізм еволюційного добору [171].
Марксистсько-соціалістичний, К. Маркс	Конкурентоспроможність через соціалістичне змагання, яке підвищує ефективність праці без експлуатації, поєднуючи суперництво із взаємодопомогою [141].
Інноваційний підхід, Й. Шумпетер	Конкурентоспроможність – це здатність суб'єкта здійснювати інновації, що радикально покращують продукцію/послуги та приводять до економічного прогресу [122].
Ринково-ресурсний, М. Портер	Конкурентоспроможність – здатність забезпечити собі кращу ринкову позицію через частку ринку, репутацію, фінансові результати та створення конкурентного продукту, що є передумовою високих заробітків і рівня життя населення [154].
Позиційно-компаративний, Б. Шлюсарчик	Конкурентоспроможність трактується як відносна здатність суб'єкта балансувати між ефективністю ресурсів бізнесу та суспільним добробутом, забезпечуючи постійне зростання доходів, високу зайнятість і рівень зарплат [204].
Якісно життєвий, Європейська комісія	Конкурентоспроможність як можливість країни в умовах вільного ринку виробляти продукцію, що витримує міжнародну конкуренцію, одночасно забезпечуючи зростання реальних доходів громадян та повну зайнятість [211].
Інституційно-факторний, Всесвітній економічний форум	Конкурентоспроможність як охоплення макро- та мікроекономічних чинників від якості державних інститутів, інфраструктури, освіти до розвитку ринків, бізнес-середовища і технологічного рівня [226].
Сучасно-еволюційний, синтез сучасних ідей	Вимірювання конкурентоспроможності здійснюється на основі системи індикаторів та композиційних індексів для відображення багатогранності з урахуванням концепції сталого розвитку.

Джерело: узагальнено автором.

Аналізуючи підходи до визначення сутності конкурентоспроможності (табл. 1.1), слід зазначити, що вони суттєво різняться за акцентами. Так, філософсько-соціальні погляди стоїків чи соціал-дарвіністів вказують на природні чи морально-етичні норми конкуренції суспільства. Економічні школи концентруються на здатності гравців ринку здобути перевагу через ефективність, продуктивність, інновації, завоювання споживачів тощо. Деякі визначення носять нормативно-стандартний характер та підкреслюють важливість високої зайнятості та рівня життя, тоді як інші є суто позитивними, описуючи фактичну здатність конкурувати. Важливою є думка про порівнянність конкурентоспроможності у співставленні з іншими суб'єктами чи стандартами. Також, конкурентоспроможність необхідно розглядати на різних рівнях (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Рівні конкурентоспроможності

Джерело: авторська розробка на основі узагальнення наукових підходів [9; 16; 50]

Кожен рівень має свої особливості у визначенні, проте між ними існує взаємозв'язок (рис. 1.1). Високий рівень конкурентоспроможності підприємств сприяє конкурентоспроможності галузей і націй, і навпаки – конкурентне середовище країни створює передумови для успіху окремих фірм. Отже, конкурентоспроможність як економічна категорія – це багатовимірне поняття, яке відображає як результат конкурентної боротьби (позицію на ринку, досягнуті переваги), так і потенціал до цієї боротьби (наявні ресурси, здібності, технології) [70, с.15].

Конкурентоспроможність підприємства – це окремий випадок загальної категорії конкурентоспроможності, що фокусується на мікроекономічному рівні, тобто на рівні організації (фірми) [70, с.14-15]. Від розуміння цього поняття залежить формування бізнес-стратегій, управління розвитком підприємства і оцінка його успіху на ринку [41; 80; 81]. Згідно з класичним визначенням, сформульованим урядом Великої Британії (1994), конкурентоспроможність фірми – це здатність виробляти потрібні товари та послуги належної якості, за належною ціною у потрібний час, задовольняючи потреби клієнтів краще за інших постачальників [225]. На думку Майкла Портера, конкурентоспроможність компанії – це здатність надавати споживачам цінність (продукти/послуги) ефективніше та результативніше, ніж конкуренти [154].

Отже, у науковій літературі сформувався ряд підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства, які акцентують різні її аспекти. Деякі з них зосереджені на ринкових показниках (частка ринку, обсяги збуту, прибутковість), інші – на внутрішніх властивостях фірми (якість продукції, витрати, технології, управління), треті – на здатності до адаптації та розвитку (інноваційність, гнучкість, стратегічне управління). Багато сучасних авторів розглядають конкурентоспроможність підприємства як багатoelementну категорію, що включає

одночасно результати і чинники. Для систематизації поглядів різних дослідників наведемо узагальнення основних наукових підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1.2). Аналізуючи підходи щодо сутності конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.2), слід зазначити, що це багатовимірне поняття, яке можна інтерпретувати через різні призми [9; 16; 50].

Таблиця 1.2

Основні підходи щодо сутності конкурентоспроможності підприємства

Підходи та їх представники	Сутність конкурентоспроможності підприємства (зміст поняття)
Ринково-орієнтований, Уряд Великобританії	Конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти і доставляти на ринок «правильні товари у правильний час, належної якості і за належною ціною», тобто краще задовольняти потреби споживачів, ніж це роблять конкуренти
Маркетингово-орієнтований, К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю	Конкурентоспроможність підприємства трактується через його здатність пропонувати асортимент, якість, ціну, канали збуту та методи просування, які перевершують очікування ринку.
Компаративний (результативний), М. Портер	Конкурентоспроможність підприємства вимірюється порівняльним результатом діяльності через її частку на відповідному ринку.
Вартісно-ефективний	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність виробляти товари та послуги вищої якості при нижчих витратах, ніж у конкурентів, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.
Фінансово-результативний	Конкурентоспроможність підприємства, через перевершення конкурентів у фінансово-економічних індикаторах.
Глобально-конкурентний, Chao-Hung & Li-Chang	Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність витримувати тиск іноземних конкурентів на світових ринках, постійно оновлюючи продукти, технології та компетенції.
Якісно-інноваційний, Т.В. Гринько	Конкурентоспроможність підприємства розглядається як синтез якості продукції та здатності її успішної реалізації на конкурентному ринку (вітчизняному чи міжнародному) у певний момент часу за рахунок досягнення конкурентних переваг.
Комплексно-оцінний, Н.А. Дробітько	Конкурентоспроможність підприємства як результат створення і підтримки конкурентних переваг протягом тривалого періоду, що відображається у сукупній оцінці його позицій на ринку.
Стратегічно-управлінський, синтез сучасних поглядів	Конкурентоспроможність підприємства через поєднання стратегічного менеджменту, інновацій, швидкої адаптації до змін та розвитку людського капіталу як визначальних складових конкурентоспроможності в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Джерело: узагальнено автором на основі [34; 35; 4; 85; 86; 186; 217; 220, 225].

Результативні (компаративні) підходи фокусуються на способі вимірювання конкуренції – через частку ринку, прибуток, темпи зростання тощо, і ототожнюють конкурентоспроможність з досягненням кращих показників, ніж у суперників. Вартісно-орієнтовані підходи підкреслюють поєднання якості продукції та ефективності витрат, оскільки підприємство, здатне запропонувати кращу якість за нижчою ціною, може вважатися конкурентною компанією.

З іншого боку, ресурсні і потенційні концепції сконцентровують увагу з кінцевого результату на вихідні умови – ресурси, компетенції, технології підприємства, які дозволяють йому конкурувати. Якщо фірма володіє такими унікальними активами і вміє їх використовувати, вона потенційно конкурентоспроможна, навіть якщо наразі її ринкова частка невелика. З іншого боку, ресурсні і потенційні концепції сконцентровують увагу з кінцевого результату на вихідні умови – ресурси, компетенції, технології підприємства, які дозволяють йому конкурувати. Особливе місце серед них посідає людський капітал – знання, навички, досвід та мотивація працівників, який є одним із ключових внутрішніх чинників конкурентоспроможності. Якщо фірма володіє такими унікальними активами і вміє їх використовувати, вона потенційно конкурентоспроможна, навіть якщо наразі її ринкова частка невелика.

Системні та стратегічні підходи намагаються інтегрувати всі ці аспекти. Вони трактують конкурентоспроможність підприємства як сукупну здатність, що проявляється у всіх сферах діяльності – від стратегії і управління до операційної ефективності та організаційної культури. Такий погляд відображений, зокрема, у сучасних моделях конкурентоспроможності бізнесу, які враховують як внутрішні фактори (стратегія, структура витрат, інновації, персонал, маркетинг), так і зовнішні (ринкова динаміка, конкуренти, постачальники, регуляторне середовище). Подібна системна оцінка використовується в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності підприємств та галузей, де комбінуються фінансові

показники, показники інноваційної діяльності, рівня цифровізації, клієнтоорієнтованості тощо. Об'єднуючи різні підходи, можна стверджувати, що сутність конкурентоспроможності підприємства полягає у його здатності створювати і реалізовувати такі конкурентні переваги, які забезпечують тривале перевершення основних конкурентів на ринку. Це потенціал підприємства генерувати цінність для споживачів краще, ніж суперники і перетворювати цю цінність на комерційний прибуток, зростання, стійке балансування на ринку [70, с.14-15]. Важливо підкреслити, що конкурентоспроможність – це не статичний стан, а динамічна характеристика, яка проявляється тільки у порівнянні та в процесі конкуренції. Вона залежить від безлічі змінних, які прийнято називати чинниками конкурентоспроможності.

Розглянемо, які саме фактори забезпечують конкурентоспроможність підприємства та як їх класифікують.



Рис. 1.2. Чинники конкурентоспроможності підприємства

Джерело: авторська розробка на основі узагальнення наукових підходів [4; 51: 62; 70; 73; 112; 113; 151; 189].

Чинники конкурентоспроможності підприємства – це сукупність умов, ресурсів та характеристик, які впливають на здатність підприємства конкурувати на ринку та досягати переваги, або детермінанти, від яких залежить рівень конкурентоспроможності. Вони формують потенціал фірми конкурувати та визначають, наскільки успішною вона буде у порівнянні з іншими (рис. 1.2).

Конкурентний статус підприємства формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх умов його діяльності.

Внутрішні фактори охоплюють все, що стосується ресурсів і процесів самого підприємства. Сюди належать, зокрема, технічний рівень виробництва, інноваційний потенціал, якість продукції, ефективність управління, маркетингова стратегія, фінансова стійкість тощо. Особливо важливими нині є фактори, пов'язані з персоналом, – рівень кваліфікації працівників, їхній професіоналізм, мотивація та лояльність, корпоративна культура.

Людський капітал у дослідженнях визначається як ключовий внутрішній чинник конкурентоспроможності, саме від знань, навичок і згуртованості якого залежить інноваційність та гнучкість підприємства на ринку [151, с.163; 155, с.13].

Зовнішні фактори, своєю чергою, відображають середовище, в якому діє фірма [29; 126; 199]. Це макроекономічні умови, зокрема, стан економіки, рівень попиту, доступність кредитів, галузева конкуренція, правове регулювання та державна політика, технологічний прогрес, ринкова кон'юнктура тощо [4; 65; 123]. Від зовнішніх чинників підприємство безпосередньо не залежить, але воно має вміти пристосовуватися до них або використовувати їх собі на користь. Узагальнимо в таблиці 1.3 основні групи зовнішніх і внутрішніх чинників, що забезпечують конкурентоспроможність.

Аналізуючи інформацію з таблиці 1.3, слід зазначити, що внутрішні фактори визначають, що саме може підприємство, якими активами та компетенціями володіє, тоді як зовнішні фактори визначають умови гри і пред'являють вимоги до

підприємства. Для досягнення конкурентоспроможності фірма мусить ефективно використовувати свої внутрішні сильні сторони та одночасно враховувати зовнішні виклики і можливості.

Таблиця 1.3

**Зовнішні і внутрішні чинники, що забезпечують
конкурентоспроможність підприємства**

Внутрішні чинники підприємства	Зовнішні чинники
Ресурсний потенціал: Забезпеченість фінансовими ресурсами; Сучасні основні засоби та технології; Доступ до сировини і матеріалів належної якості; Кваліфікований персонал.	Ринкова структура і конкуренція: Кількість та сила конкурентів у галузі; Рівень монополізації та насиченість ринку; Інтенсивність конкуренції за споживача.
Інноваційний потенціал: Здатність генерувати нові продукти та рішення; Ефективність науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР); Швидкість освоєння нових технологій та впровадження інновацій у виробництво.	Споживачі та попит: Місткість цільового ринку, платоспроможність і потреби споживачів; Тенденції до зміни споживчого попиту; Вимоги клієнтів до якості, сервісу, ціни.
Операційна ефективність: Рівень продуктивності виробництва; Собівартість і структура витрат; Система управління якістю; Гнучкість виробничих процесів	Постачальники та доступ до ресурсів: Надійні постачальники, ціни на сировину та матеріали, умови постачання; Доступ до інфраструктури та логістики; Ситуація на ринках факторів виробництва.
Маркетингова стратегія та бренд: Ефективність маркетингової діяльності, сила бренду та репутація; Рівень сервісу і взаємодії з клієнтами; Збутова мережа та її результативність.	Економічне та регуляторне середовище: Загальноекономічна ситуація, інфляція, курси валют; Податкова та антимонопольна політика; Регуляторні вимоги (стандарти, ліцензії); Політична стабільність.
Організація і управління: Якість менеджменту; Чіткість організаційної структури; Наявність ефективної стратегії; Корпоративна культура.	Технологічні тенденції галузі: Темп технологічних змін у галузі; Поява нових продуктів або процесів; Цифровізація і автоматизація.

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 14; 17; 32; 65; 123]

В теорії менеджменту існує поняття Key Success Factors – тих кількох факторів, що мають вирішальне значення для конкурентоспроможності у певній галузі чи бізнес-моделі [75; 84]. Для кожного сектора вони свої. У

високотехнологічних галузях такими факторами будуть рівень R&D та швидкість інновацій, а в трудомістких виробництвах – продуктивність праці і витрати. Отже, чинники конкурентоспроможності можна уявити як багатовимірну систему, де присутні елементи зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства.

Слід зазначити, що державна політика може суттєво впливати на конкурентоспроможність бізнесу. До її елементів належать, зокрема, податкова, грошово-кредитна, регуляторна політика, система державної підтримки тощо. Фінансово-кредитні чинники державної політики, такі як рівень процентних ставок, наявність податкових пільг чи преференцій, державні субсидії та гранти, створюють рамкові умови для підприємництва. Сприятливе податкове середовище може стати джерелом конкурентних переваг для підприємств, зменшуючи їх податкове навантаження і таким способом звільняючи ресурси для розвитку. Водночас несприятлива податкова політика через надмірні податки, часті зміни нормативних актів здатна погіршувати позиції навіть ефективних компаній.

Таким чином, податкова політика держави є важливим зовнішнім чинником, що визначає «правила гри» для бізнесу. Рівень податкового навантаження безпосередньо впливає на фінансові результати підприємств, а отже й на їх можливості інвестувати в розвиток, впроваджувати нові технології, підвищувати якість продукції. Високі податки можуть стримувати ділову активність, тоді як продумана система податкових стимулів, навпаки, здатна її заохочувати.

З цієї причини багато країн використовують податкові преференції як інструмент економічної політики [13; 227, с.752]. Податкові преференції – це, по суті, спеціальні податкові пільги або вигоди, що надаються окремим категоріям платників чи видів діяльності з метою досягнення визначених суспільно-економічних пріоритетів, які в майбутньому перетворюються на податкові переваги. Вони можуть набувати різних форм: податкові знижки, кредити,

звільнення від сплати податку, прискорена амортизація, зменшені ставки [62; 66; 150]. Спільним є те, що преференції дають можливість законним шляхом зменшити податкові зобов'язання підприємства, стимулюючи бажану економічну активність (інвестиції, створення робочих місць, розвиток певних регіонів чи галузей).

Для систематизації інформації про податкові преференції, які можуть бути використані для інвестування в людський капітал, наведемо таблицю 1.4.

Таблиця 1.4

Види податкових преференцій для підприємств в Україні за напрямками інвестування в людський капітал

Вид преференції	Механізм дії (норма ПКУ)	Економія для підприємства
Зменшення бази оподаткування податку на прибуток	Витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу включаються до собівартості (складу витрат)	18% від суми витрат на навчання
Звільнення від нарахування ЄСВ	Оплата навчання безпосередньо роботодавцем не є базою для нарахування ЄСВ (на відміну від виплати цих коштів працівнику у вигляді зарплати)	22% від суми витрат на навчання
Податкова перевага (сумарно)	Легальне зменшення податкових зобов'язань підприємства при інвестуванні в навчання персоналу	40% від суми інвестицій

Джерело: складено автором на основі [152] та узагальнення наукових підходів [60; 70; 145].

Науковці відзначають високу ефективність податкових преференцій як інструменту впливу на розподільчі процеси в економіці [13; 145]. Шляхом маневрування формами організації податкових відносин держава може стимулювати бізнес інвестувати кошти у пріоритетні напрями розвитку [70]. Застосування технологій преференційного оподаткування надає підприємствам додаткові можливості для реструктуризації діяльності та нарощування активності [152; 159].

Водночас важливо зазначити, що податкові стимули мають бути легальними та прозорими. Йдеться не про ухилення від сплати податків як незаконну практику,

яка рано чи пізно призводить до відповідальності. Наприклад, відомого свого часу гангстера Аль Капоне було засуджено до 11 років ув'язнення саме за ухилення від сплати податків [105], а не за вбивства та грабежі. Отже, наша гіпотеза полягає аж ніяк не в пошуку схем мінімізації податкових платежів незаконним шляхом, а заснована виключно на підставах та у відповідності до закону.

Поєднання зовнішнього чинника (податкової політики) з внутрішнім чинником (людським капіталом) для отримання легальних податкових переваг є новим науковим напрямом у сфері конкурентоспроможності підприємства. Підприємство, скориставшись можливостями податкового законодавства для інвестування у власний розвиток, може підвищити свою конкурентоспроможність. Самі по собі податкові преференції не зазначені окремим розділом у Податковому кодексі України, однак у його нормах передбачено ряд податкових пільг і стимулів, що фактично виконують функцію таких преференцій.

Досконале використання цих норм дозволяє підприємству отримати «податкові переваги» (tax advantages), тобто зменшити податкові витрати законним способом і спрямувати зекономлені ресурси на підтримку своїх конкурентних позицій.

Як приклад, розглянемо податкові переваги для інвестицій в людський капітал. В Україні стандартна ставка податку на прибуток підприємств становить 18% [152], а базова ставка єдиного соціального внеску (ЄСВ, сплачуваного роботодавцем на фонд оплати праці) – 22% [161].

Інвестуючи кошти у професійне навчання персоналу, підприємство фактично отримує податкову вигоду двома шляхами. По-перше, витрати на навчання відносяться на собівартість і зменшують оподатковуваний прибуток компанії [70, с.15]. Це приводить до економії на сплаті податку на прибуток – 18% від суми інвестицій. По-друге, оплата курсів чи тренінгів безпосередньо роботодавцем не потребує нарахування ЄСВ, на відміну від альтернативної

ситуації, коли б ці кошти були виплачені працівникові як частина заробітної плати. У цьому випадку роботодавець зобов'язаний був би нарахувати 22% ЄСВ на суму зарплати. Таким чином, інвестиція у розвиток працівників приносить фірмі податкові переваги в загальному розмірі близько 40% від суми інвестицій (18% + 22%). Ці кошти економляться підприємством у вигляді зменшення податку на прибуток і ЄСВ. Фактично, держава компенсує значну частину витрат на підвищення кваліфікації кадрів через податковий механізм.

Людський капітал – це знання, навички, досвід та мотивація працівників – належить до основних внутрішніх чинників конкурентоспроможності підприємства [151]. Дослідження підтверджують, що професійне навчання персоналу не лише підвищує ефективність його роботи, а й розвиває креативність, формує нові погляди на бізнес-процеси. Головне, що навчання підвищує відданість і лояльність працівників до компанії, а це, своєю чергою, сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства [63; 183]. Лояльний персонал, який бачить інвестиції роботодавця у свій розвиток, більше зацікавлений залишатися в компанії і віддаватиме свої знання та зусилля на її успіх. Таким чином, людський фактор безпосередньо впливає на якість продуктів і послуг, рівень сервісу, інноваційну активність – тобто на ті параметри, які визначають конкурентну перевагу фірми на ринку.

Новизна нашого підходу полягає у синергії зовнішнього і внутрішнього чинників через використання можливостей податкової політики для прискореного розвитку людського капіталу. Застосування податкових пільг для навчання персоналу дозволяє підприємству отримати потрібний синергетичний ефект:

1. Для підприємства – податкові переваги (економія близько 40% витрат на навчання) + зростання продуктивності та лояльності персоналу.
2. Для працівника – безкоштовне підвищення кваліфікації + кар'єрне зростання + економія власних коштів.

3. Для держави та суспільства – розвиток системи освіти + зростання ВВП + підвищення рівня освіти громадян [162].



Рис. 1.3. Механізм потрійного синергетичного ефекту від поєднання податкових преференцій та інвестицій в людський капітал

Джерело: авторська розробка

Таким чином, запропонована синергія зовнішнього (податкові преференції) та внутрішнього (людський капітал) чинників дозволяє підприємству отримати подвійний виграш: з одного боку – «податкові переваги» у вигляді зменшення податкового навантаження, з іншого – приріст конкурентних переваг через зростання кваліфікації та лояльності працівників. На відміну від існуючих підходів, які розглядають ці фактори ізольовано, запропонована синергія створює потрійний виграш: для бізнесу, для працівника, для держави.

У сучасних умовах така комбінація стає дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності. Досліджено, якщо підприємство інвестує, скажімо, 600 тис. грн. у навчальні програми для своїх співробітників, а додатковий прибуток від підвищення їх продуктивності (за рахунок здобутих знань і навичок) становитиме 400 тис. грн за певний період, то завдяки податковим преференціям компанія заощадить ще близько 240 тис. грн (40% від 600 тис. грн). Це економія на податку на прибуток та ЄСВ, як пояснювалося вище. Рентабельність інвестицій (ROI) у навчання персоналу з урахуванням податкових вигод можна розрахувати за формулою (1.1):

$$ROI = \frac{Profit + Tax Savings - Costs Training}{Costs Training} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де: - Profit – додатковий дохід від навчання, грн.

- TaxSavings – податкові преференції від навчання, -18% зменшення бази оподаткування податком на прибуток, 22% нарахування ЄСВ на заробітну плату

- CostsTraining – витрати на навчання, грн.

За вихідних умов, з додатковим доходом у сумі 400 тис. грн., витратами на навчання 600 тис. грн., податкові переваги складатимуть 240 тис. грн. Підставимо вихідні дані у формулу (1.1):

$$ROI = \frac{400\,000 + 600\,000 \times 40\% - 600\,000}{600\,000} \times 100\% = 6,67\%$$

За розрахунком, отримуємо, що інвестиції в навчання окупилися б і принесли підприємству близько 6,67% річних. У перерахунку на рік, якщо розглядати вказаний період як квартал, це еквівалентно 27% річних. Отже, на кожную вкладену гривню підприємство отримує майже 7 копійок чистого додаткового доходу вже у короткостроковій перспективі. Це позитивний фінансовий результат, який був би неможливим без використання податкових стимулів. Якщо б навчання

оплачувалося працівниками зі своєї зарплати, роботодавець не отримав би ні податкової економії, ні, ймовірно, того ж рівня віддачі від персоналу.

Цей приклад ілюструє практичну реалізацію наукової гіпотези про взаємозв'язок зовнішніх та внутрішніх чинників конкурентоспроможності. Держава, надаючи податкові пільги на розвиток людського капіталу, фактично інвестує у підвищення конкурентоспроможності підприємств національної економіки. Водночас підприємства, користуючись такими стимулами, прискорюють свій розвиток і отримують конкурентні переваги не шляхом скорочення сплати податків, що суперечить закону і етиці бізнесу, а шляхом розумного управління податковими зобов'язаннями і реінвестування зекономлених коштів у свій людський потенціал.

На основі проведеного дослідження сутності та чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства встановлені глибокі історичні корені поняття «конкурентоспроможності підприємства», – від філософських уявлень про змагальність як рушійну силу прогресу до економічних теорій класиків про благо конкуренції для ефективності ринків.

Упродовж розвитку економічної думки це поняття еволюціонувало від простого суперництва за прибуток до складної багатовимірної категорії, що охоплює і ринкові результати, і внутрішній потенціал фірми.

Сучасні підходи трактують конкурентоспроможність не лише як здатність фірми створювати, але й утримувати стійкі конкурентні переваги, які забезпечують їй успіх у суперництві з іншими.

Конкурентоспроможність є відносною, динамічною і адаптивною категорією. Вона проявляється лише у порівнянні відносно конкурентів, або галузевих стандартів та має змінюватися з часом під впливом розвитку технологій, адаптуючись до вподобань споживачів, появи нових гравців ринку тощо [70].

Виокремлено головні фактори, що визначають успіх підприємства в конкурентній боротьбі.

Встановлено, що ці чинники охоплюють як внутрішні характеристики компанії (ресурси, персонал, технології, організація), так і зовнішні умови її діяльності (економічне та політичне середовище, ринкова кон'юнктура, державна політика).

Акцентовано увагу на ролі людського капіталу як внутрішнього фактору – інвестування в розвиток персоналу підвищує інноваційність, продуктивність і лояльність працівників, що прямо впливає на конкурентоспроможність фірми. Одночасно підкреслено значення податкової політики як зовнішнього чинника. Рациональне використання податкових інструментів може надати підприємству додаткові конкурентні переваги за рахунок зменшення витрат і вивільнення фінансових ресурсів.

Метою поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників у запропонованій моделі є отримання синергетичного ефекту – максимізація конкурентних переваг. При цьому податкові преференції розглядаються не як самоціль, а як засіб стимулювання внутрішнього розвитку підприємства. Визначено, що легальні «податкові переваги» (tax advantages) – зокрема, пільгове оподаткування інвестицій в персонал, – дозволяють підприємству знизити податкове навантаження і спрямувати додаткові кошти на підвищення кваліфікації та мотивації працівників. Зроблено висновок, що така стратегія забезпечує підприємству подвійний виграш: фінансову економію та зростання людського потенціалу, що разом підвищує його конкурентоспроможність у коротко- й довгостроковій перспективі.

1.2. Генезис наукових поглядів на сутність і зміст управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності

Розуміння еволюції економічної думки щодо сутності та змісту управління діяльністю підприємства створює теоретико-методологічне підґрунтя для формування сучасної парадигми конкурентоспроможності підприємства [50, с.64-65]. Формування наукових поглядів щодо того, як саме управління може забезпечити конкурентні переваги, пройшло тривалий шлях від класичних теорій, зосереджених на підвищенні ефективності праці, до сучасних концепцій стратегічного менеджменту та цифрової трансформації, які акцентують увагу на внутрішніх ресурсах, адаптивності та технологічних активах [50].

Поняття конкурентної переваги підприємства формувалося з часів класичної політичної економії. Ще у 1776 році Адам Сміт у праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» обґрунтував, що поділ праці веде до різкого зростання продуктивності, оскільки спеціалізація робітників дозволяє за тих самих ресурсах виробляти значно більший обсяг продукції. На прикладі із шпильковою фабрикою Сміт показав, що декілька працівників, кожен з яких виконує окрему операцію, разом виробляють набагато більше шпильок, ніж якби кожен працював самостійно над усім процесом [172, с.14]. Висока продуктивність, досягнута через поділ праці та набуття майстерності в спеціалізованих операціях, закладає основи конкурентної переваги підприємства за рахунок зниження витрат і збільшення випуску продукції. Крім того, Сміт вважав, що переслідуючи власну вигоду, підприємці сприяють загальному добробуту, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів і саморегуляцію економіки [172, с.348].

Розвиток класичної теорії був продовжений Девідом Рікардо, який ввів принцип порівняльних переваг. Згідно з Рікардо, навіть якщо одна країна чи підприємство має абсолютну перевагу у виробництві всіх товарів, спеціалізація на

тих товарах, де відносна ефективність вища, призводить до збільшення загального випуску і вигоди для всіх сторін [209]. Це означає, що підприємству доцільно зосередитися на напрямках діяльності, де воно найпродуктивніше, і обмінюватися результатами діяльності з іншими. Цей принцип порівняльних переваг став теоретичним підґрунтям спеціалізації та кооперації, які лежать в основі конкурентних стратегій на макрорівні між країнами та на мікрорівні компаній.

В рамках наукового менеджменту Фредеріка Тейлора формувалися методи стимулювання продуктивності, які надали підприємствам конкурентні переваги за рахунок зниження витрат і підвищення випуску продукції. Працівники, які перевищували встановлені норми праці, отримували додаткову винагороду [169]. Це мотивувало персонал підвищувати продуктивність, що безпосередньо посилювало конкурентоспроможність підприємства через зростання ефективності виробництва.

Паралельно з науковим менеджментом розвивалася адміністративна школа Анрі Файоля, який визначив управління як універсальний процес, що складається із низки взаємопов'язаних функцій. Він сформулював 14 принципів управління через поділ праці, єдність командування, дисципліну тощо (рис. 1.4), покликаних забезпечити ефективне функціонування організації [7].

Метою адміністративної школи було створення універсальних принципів, дотримання яких неодмінно приведе організацію до успіху. Управлінська наука суттєво еволюціонувала від часу виокремлення засад корпоративного управління, однак ці принципи сьогодні також слугують фундаментом для розроблення національних і корпоративних стандартів, – як стратегічних, так і тактичних на відповідних етапах розвитку підприємства [7].



Рис. 1.4. Чотирнадцять принципів управління А. Файоля.

Джерело: розроблено автором на основі [7].

Макс Вебер, своєю чергою, обґрунтував модель «раціональної бюрократії» – чітку ієрархічну структуру, формалізовані правила та процедури, розподіл повноважень, що мало забезпечити передбачуваність та стабільність організаційної діяльності [22, с.22]. Бюрократична модель Вебера розглядала організацію як замкнуту систему, де кожний елемент чітко регламентований, а персонал спеціалізований за функціями [22, с.25], проте його ідеї вплинули на феномен лідерства [124, с.246-247]. Така раціоналізація управління підвищувала ефективність координації великих підприємств, що особливо важливо в умовах конкурентної боротьби на початку ХХ ст., коли перевага залежала від оптимізації масштабного виробництва. Організація, побудована за науковими принципами Тейлора чи адміністративними принципами Файоля, могла перевершувати менш організованих конкурентів, оскільки раціональне управління стало важливим

чинником переваги на ринку, а самі поняття «управління» і «ефективність» увійшли до складових забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Отже, класичні теорії менеджменту заклали фундамент розуміння управління підприємством як науки про раціональну організацію виробництва та праці. Їхній внесок у конкурентоспроможність проявився через підвищення продуктивності, зниження витрат і встановлення чітких структур, що дозволяло підприємствам класичної епохи досягати переваг у витратах та якості.

Попри досягнення класичного підходу, виявилось, що виключно технічна раціоналізація праці не гарантує максимальної ефективності. У 1930-х – 1950-х роках сформувалася школа людських відносин, яка є реакцією на недоліки класичного підходу в частині ігнорування соціально-психологічних чинників [44; 156]. Засновником цієї неокласичної школи вважається Елтон Мейо, чиї знамениті експерименти на електротехнічному підприємстві (1924–1932) відкрили новий напрям у теорії управління. Мейо виявив, що навіть за наявності хороших умов праці та високої зарплати продуктивність не завжди зростає. Натомість, значний вплив мають міжособистісні відносини та морально-психологічний клімат у колективі [44]. Працівники реагували часто сильніше на увагу з боку менеджменту та підтримку колег, ніж на суто матеріальні стимули. Цей феномен отримав назву «ефект Хотторна» і показав, що люди – це не лише звичайна складова процесу виробництва, а й соціальні істоти з власними потребами і мотиваціями, а залучення працівників до ухвалення рішень, врахування їхніх потреб, неформальне спілкування у групах може істотно підвищити задоволеність працею та її продуктивність.

Пізніше Абрагам Маслоу розробив піраміду потреб, показавши багаторівневу мотивацію людини (фізіологічні, соціальні, потреби в безпеці та повазі). Це прояснило, чому самі лише гроші чи стандартизовані умови не

забезпечують повної віддачі. Для мотивації персоналу слід задовольняти також причетність, визнання, саморозвиток та самореалізацію [10, с.3].

Отже, людські відносини в колективі ввели нові практики менеджменту. Підтримка від керівництва, демократизація, участь працівників у прийнятті рішень, впровадили людиноорієнтовані методи управління. Людський капітал почав розглядатися як джерело конкурентної переваги. Працівники, задоволені умовами і залучені в процес, працюють більш якісно, генерують інновації, краще обслуговують клієнтів, що в підсумку посилює ринкові позиції фірми.

Таким чином, неокласична школа доповнила економічний раціоналізм класиків розумінням того, що «фактор людини» є стратегічно важливим. Конкуренція між підприємствами все більше залежала від уміння керівників формувати ефективні трудові колективи, корпоративну культуру та систему мотивації персоналу.

У 1950-х – 1960-х роках на основі школи людських відносин виникла школа поведінкових наук. Дуглас МакГрегор, Ренсіс Лайкерт та інші застосували до менеджменту досягнення соціології та психології, досліджуючи лідерство, стилі управління, групову динаміку, мотивацію і вплив організаційної структури на поведінку людини. МакГрегор у своїй теорії X і Y описав дві протилежні концепції менеджменту: авторитарну (X), що базується на припущенні про лінощі працівників, та демократичну (Y), яка виходить з того, що люди прагнуть відповідальності і самореалізації. Він показав, що друга парадигма більш ефективна для сучасних організацій, оскільки довіра та розвиток персоналу стимулюють ініціативу та творчість [25, с.26-27]. Лайкерт досліджував стилі лідерства і запропонував концепції від експлуататорсько-авторитарної до партнерської, обґрунтувавши переваги ефективності останньої [25, с.32]. Т. Мітчелл і Р. Хаус запропонували модель, сутністю якої є усвідомлення працівником отримання винагороди за виконану роботу [25, с.32].

Отже, неокласичні підходи збагатили управління діяльністю підприємства розумінням соціально-психологічних механізмів впливу на продуктивність. У контексті конкурентоспроможності це означало, що підприємства почали конкурувати якістю управління персоналом. Більш прогресивні методи мотивування і керівництва давали змогу отримати більш продуктивні та інноваційні команди, що ставало джерелом конкурентних переваг, не менш важливим, ніж технології чи капітал. З часом ці ідеї еволюціонували у концепції управління людськими ресурсами і організаційного розвитку, які і наразі є невід'ємною частиною стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

У 1960-х – 1970-х роках виник ситуаційний підхід, який стверджував, що ефективність методів управління залежить від конкретної ситуації. Дослідники Джоан Вудворд, Пол Лоуренс, Джей Лорш та інші довели відсутність універсальних принципів, придатних до будь-яких обставин. Пошуки алгоритму та конструювання окремої структури управління, придатної до невизначеної ситуації були основним завданням ситуаційного підходу [177]. Отже, ситуаційний підхід навчив менеджерів аналізувати контекст і обирати рішення, релевантні умовам. В стабільних умовах діє одна модель, у динамічних – інша. Це стало методологічною базою для стратегічного мислення, адже розробка стратегії по суті і є знаходженням найбільш приємного напрямку дій залежно від стану оточення і ресурсів фірми. Загалом, ситуаційні погляди збагатили зміст управління підприємством. Вони додали цілісне бачення організації та врахування унікальних умов діяльності. Прискорення технологічних змін та глобалізація ринків у повоєнні, після Другої світової, десятиліття вимагало проактивного підходу. Бізнес мав не лише реагувати, а й передбачати тенденції, аби залишатися конкурентоспроможним, що призвело у 1960-х – 1970-х роках до необхідності визначення стратегічного менеджменту як окремої дисципліни. Нові підходи

готували керівників до того, що перевага у конкуренції є результатом не випадкових дій, а свідомої стратегії, яка спирається на аналіз як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх умов.

В цей період економіст Ігор Ансофф у своїй праці «Корпоративна стратегія» (1965) вперше сформулював концепцію корпоративної стратегії розвитку фірми [176]. Він розглядав стратегію як набір правил для прийняття управлінських рішень, якими організація керується у своїй діяльності [176, с.14-15]. Ансофф наголошував на комплексності стратегічного управління через оцінку зовнішнього середовища, встановлення довгострокових цілей, формулювання та забезпечення необхідних управлінських компетенцій для її реалізації [176, с.15]. Стратегічне планування розглядалося ним як безперервний процес, що забезпечує постійний потенціал розвитку підприємства в мінливих умовах (рис. 1.5). Цей підхід став основою для теорій довгострокового планування, портфельного аналізу і взагалі для практики впровадження посади стратегічного менеджера у корпораціях.

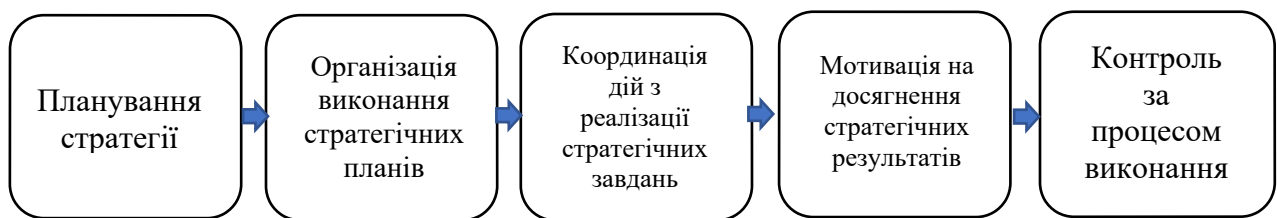


Рис. 1.5. П'ять функцій стратегічного управління організацією І. Ансоффа

Джерело: розроблено автором на основі [176].

Аналізуючи 5 функцій І. Ансоффа (рис. 1.5) слід зазначити, що вони стали базою конкурентних переваг в умовах сьогодення.

Аналітико-проектна функція охоплює діагностику зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу, формування стратегічних альтернатив, вибір цільових позицій і встановлення довготермінових орієнтирів, КРІ та політик реалізації.

Перетворення обраної стратегії на процес виконання полягає у розподілі повноважень і ресурсів, формуванні стратегічних програм/проектів, регламентів і процедур, що забезпечують узгодженість дій і відповідальність за результати.

Синхронізація міжфункціональних і міжрівневих взаємодій, усунення конфліктів інтересів, адаптація графіків і ресурсних планів забезпечує стратегічну узгодженість у динамічному середовищі.

Побудова стимулюючої системи винагороди та розвитку персоналу, участі у розподілі прибутку, використання нефінансових інструментів є формуванням стратегічної культури залученості, ініціативності й підприємливості.

Побудова системи моніторингу через поведінкові, процесні та результатні показники забезпечує регулярний стратегічний контроль, аналіз відхилень і зворотний зв'язок для своєчасного коригування цілей, бюджетів та інструментів реалізації.

Цей підхід підкреслює роль стратегічного управління у забезпеченні конкурентоспроможності. Правильно обрана стратегія розвитку бізнесу через вихід на нові ринки чи освоєння нових продуктів, має підкріплюватися адекватними управлінськими змінами, інакше фірма втратить ефективність у порівнянні з більш цілеспрямованими конкурентами.

У 1970 – 1980-х роках стратегічний менеджмент зосередився на проблемі конкурентної стратегії. Як підприємству виграти конкурентну боротьбу в конкретній галузі? Головним дослідником цієї проблеми став Майкл Портер, який запропонував модель «п'яти сил конкуренції», яка дозволяла аналізувати привабливість галузі та позицію фірми в ній [220]. Крім того, Портер науково обґрунтував поняття «конкурентної переваги», яка перевершує суперників компанії [165, с.114]. Щоб перемогти в боротьбі, будь-яка фірма має мати явні переваги над своїми конкурентами, які базуються на принципах [165, с.114]:

- лідерство за витратами через низьку собівартість продукції;

- диференціація товару або послуги.

Вибір і реалізація однієї з цих стратегій мали б, згідно з Портером, забезпечити сталу перевагу фірми в галузі.

Таким чином, стратегічний менеджмент пов'язаний із забезпеченням конкурентоспроможності. Якщо раніше менеджмент більше фокусувався на внутрішній ефективності, то тепер у центрі уваги аналіз конкуренції та позиціонування. Менеджери почали задавати фундаментальні питання: «Що рухає конкуренцією в моїй галузі? Які дії можуть зробити конкуренти і як найкраще на них реагувати? Яку позицію зайняти, щоб успішно конкурувати в довгостроковій перспективі?» [165, с.114].

Відповіді на ці питання слугували базою стратегічних планів щодо ринків і конкурентів, а конкурентна боротьба стала сферою першочергової уваги керівників. Саме в цей період утверджується поняття «стійка конкурентна перевага» (sustainable competitive advantage), тобто така перевага, яку фірма здатна утримувати довгий час. Портер підкреслював, що будь-яка перевага має тимчасовий характер, а конкуренти рано чи пізно її наздоганяють, тому завданням компанії є постійне оновлення та розвиток своїх переваг із застосуванням комплексу заходів [165, с.114]. З'являється концепція «ланцюжка цінностей» (value chain), де Портер розбив діяльність фірми на послідовність основних і допоміжних процесів, в яких слід шукати джерела витратних чи диференційних переваг [220].

Отже, стратегічний менеджмент інтегрував усі аспекти управління підприємством від закупівель сировини до сервісного обслуговування клієнтів, – в єдину систему, орієнтовану на досягнення кращої ринкової позиції порівняно з конкурентами [177].

Таким чином, роль стратегічного управління у забезпеченні конкурентоспроможності важко недооцінити. Стратегічний менеджмент привніс в

управління підприємством філософію конкурентної орієнтації. Всі рішення від інвестування в нове обладнання до політики найму, – розглядаються крізь призму того, як вони вплинуть на конкурентну позицію фірми. У науковому сенсі генезис цього підходу ознаменувався переходом від внутрішньої ефективності парадигми «робити речі правильно» до зовнішньої ефективності «робити правильні речі» тобто тих, що відповідають вимогам ринку і дають підприємству перевагу.

Паралельно зі стратегічним плануванням розвивалася маркетингова концепція управління. Філіп Котлер та інші представники маркетингової школи запропонували орієнтувати всю діяльність підприємства на задоволення потреб споживачів як засіб досягнення конкурентоспроможності [91]. Маркетинговий підхід означав перехід від виробничої логіки «виготовити і продати» до логіки «виявити потреби і запропонувати цінність» [32; 112]. Згідно з Котлером, компанія, яка краще за інших розуміє свого клієнта і створює для нього вищу споживчу цінність (через якість, сервіс, бренд, інновації), здобуває лояльність ринку і тим самим конкурентну перевагу [91].

Практично це перетворилось у розвиток маркетингових стратегій: сегментація ринку і фокусування на цільових сегментах, позиціонування продукту, формування маркетинг-міксу (4P, 7P), бренд-менеджмент. Такі підходи стали особливо актуальними на насичених конкурентних ринках, де боротьба змістилася з суто цінової площини в площину диференціації пропозиції та побудови довгострокових відносин з клієнтами.

У 1990-х роках в теорії управління підприємством виникла ресурсна концепція фірми, яка фокусується на внутрішніх чинниках досягнення конкурентних переваг. Якщо класичний стратегічний менеджмент акцентував на зовнішньому середовищі та виборі позиції, то Resource-Based View (RBV), або ресурсна теорія фірми, полягає у його унікальних ресурсах і здібностях [197].

Концепцію RBV сформулював Джей Барні у статті «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage» (1991). Він визначив ресурси, які можуть давати сталу конкурентну перевагу. Згідно з Барні, ресурс є стратегічним, якщо він цінний (Value), рідкісний (Rare), неімітований (Inimitability) і незамінний (Non-substitutable) для використання [206, с.117]. Тільки ресурси, що відповідають цим критеріям, наприклад патенти, бренд, лояльна аудиторія, унікальний ноу-хау, висококваліфікований персонал зі специфічними знаннями, – можуть стати базою довгострокової конкурентної переваги. Тобто, згідно RBV, фірма досягає конкурентоспроможності тоді, коли вона «раціонально поєднує унікальні ресурси і здібності, що мають цінність, є надзвичайно обмеженими і важко відтворюваними», внаслідок чого її положення на ринку стає унікальним [175].

Таким чином, сформувався концепт, що конкурентна перевага – це результат унікальності внутрішнього потенціалу підприємства. Цей підхід отримав підтримку емпіричних досліджень, які показували, що відмінності у продуктивності компаній однієї галузі часто більшою мірою пояснюються їхніми внутрішніми активами та компетенціями, ніж галузевими умовами.

Розвитком ресурсної концепції стала теорія компетенцій (competencies) підприємства. У 1994 році Хамел та Прахалад в роботі «Competing for the Future» довели, що довгостроковий успіх визначають не окремі продукти чи ринки, а глибинні компетенції, тобто колективні знання і вміння організації, які дають їй потенціал створювати переваги на різних ринках [213]. Автори зазначили, що джерела стійких конкурентних переваг лежать не стільки у вдалим інвестиціях у привабливі галузі, як припускав Портер, скільки в умінні менеджменту «консолідувати розосереджені по підприємству технології і виробничі можливості в компетенції», які забезпечують швидку адаптацію до змін [213]. Як приклади компетенцій наводились здатність до мініатюризації в електроніці, управління якістю, системна інтеграція тощо [213, с.6-7]. Тобто, такі технологічні або

управлінські здібності, які дозволяють фірмі постійно випереджати конкурентів у створенні нового продукту чи обслуговуванні клієнтів.

Таким чином, стратегія підприємства об'єднала RBV зі стратегічним мисленням. Замість того, щоб виходити лише від аналізу ринку, менеджмент мав виходити від того, що ми вміємо робити найкраще, і як ці вміння використати для отримання переваг. З точки зору генезису наукових поглядів, це був важливий крок. Фокус управління змістився з вибору правильної позиції на ринку до розвитку правильних можливостей всередині організації.

Ще одна впливова ідея – це концепція динамічних здібностей (Dynamic Capabilities), запропонована Девідом Тісом, Гарі Пізано та Емі Шуен (1997) як розвиток RBV. Динамічні здібності визначаються як «здатність фірми інтегрувати, будувати і конфігурувати заново внутрішні і зовнішні компетенції для відповідей на швидко змінне оточення» [223]. Інакше кажучи, це вміння організації постійно оновлювати свій ресурсний базис відповідно до змін ринку. Тіс підкреслював, що в умовах технологічних проривів і турбулентних ринків конкурентна перевага стає динамічною категорією – її підтримання вимагає не лише наявності певного цінного ресурсу, а й здатності швидко освоювати нові компетенції, перебудовувати процеси, впроваджувати інновації швидше за конкурентів [223].

Отже, сутність сучасного управління багато в чому полягає у створенні саме таких механізмів постійного оновлення. Конкурентоспроможність перестає бути статичною за принципом «раз досягли і утримуємо», вона стає процесом безперервних інновацій і змін. Таким чином, наукова думка щодо ресурсно-орієнтованих концепцій, зробила перехід від зовнішнього до внутрішнього. Якщо класична економічна теорія конкуренції фокусувалась на ринкових структурах, а стратегічна – на виборі позиції в галузі, то ресурсна – на пошуку конкурентних переваг усередині самого підприємства. Це розширило зміст управління.

Менеджмент мусить дбати не лише про налаштування фірми під ринок, а й про розвиток її унікальних ресурсів, знань, культури.

Появу інноваційного підходу, як додаткової управлінської концепції віддають Йозефу Шумпетеру, який ввів поняття «творче руйнування» [122, с.37]. Описавши як інноваційні нові продукти, технології та методи організації руйнують старі ринки і створюють нові, Шумпетер дійшов висновку про забезпечення тим самим вирішальних переваг підприємцям [122, с.36-37].

Слід зазначити, що формування в управлінні культури інноваційності набуває важливого змісту. Теорія життєвого циклу продукту, запропонована Реймондом Верноном зазначає, що кожен продукт проходить стадії впровадження, зростання, зрілості й спаду, а менеджмент має проактивно розвивати нові продукти до того, як старі втратять конкурентоспроможність [221, с. 194-195]. Отже, постійне інноваційне оновлення стало практично обов'язковою умовою виживання в багатьох галузях – від ІТ та автовиробництва до ритейлу та фармацевтики. Компанії-лідери активно застосовують інноваційний менеджмент, стимулюючи творчість співробітників, співпрацюючи зі стартапами, інвестуючи у венчурні проекти [72; 177]. Відтак, інноваційна активність розглядається одним із суттєвих показників конкурентоспроможності національних економік і окремих підприємств.

Паралельно розвиваються підходи до операційної досконалості, що продовжують лінію Тейлора на новому рівні. З технологічної Японії прийшла концепція бережливого менеджменту (Lean), заснована на усуненні втрат у багатьох процесах, – від надлишкових запасів у складі активів до простоїв та браку в процесі виробництва [12]. Тайіті Оно, творець виробничої системи Toyota, показав, що бережливі методи дозволяють радикально підвищити ефективність і якість, а отже – підняти конкурентоспроможність за рахунок нижчої собівартості і кращого продукту [202]. Lean-концепція «точно вчасно», «кайдзен» – безперервне

вдосконалення, залучення працівників до пошуку поліпшень, – набула поширення в усьому світі [12]. Близькою до неї є методологія Six Sigma для підвищення якості процесів [187].

Дещо іншим шляхом пішов Еліяху Голдратт з теорією обмежень (ТОС). Він запропонував концентрувати управління на «вузьких місцях» (обмеженнях) системи, послідовно їх розширюючи, що приносить приріст продуктивності для системи в цілому [76].

Ці операційні підходи – Lean, Six Sigma, ТОС – дали менеджменту інструментарій для підвищення продуктивності без значних капіталовкладень, через оптимізацію процесів. Сьогодні їх впровадження кореспондує з конкурентними показниками. Підприємства з «ощадливим» виробництвом швидше реагують на замовлення, мають менше витрат на брак і запаси, а отже – можуть запропонувати споживачам привабливішу ціну та надійність постачань.

У 2000-х роках із розвитком ІТ-сфери виникло поняття Agile-менеджменту – гнучкого управління, здатного швидко адаптуватися до змін. Спочатку Agile-методи з'явилися в розробці програмного забезпечення, але принципи гнучкості були згодом поширені і на інші сфери бізнесу [192]. Кен Швабер і Джефф Сазерленд, автори методології Scrum, запропонували організовувати роботу невеликими крос-функційними командами з короткими циклами, постійно отримуючи зворотний зв'язок і коригуючи план [145]. Agile-менеджмент підвищує швидкість реакції підприємства на потреби клієнтів і зміни ринку, зменшує витрати часу на бюрократію, стимулює ініціативність співробітників. У контексті конкурентоспроможності це означає, що гнучка організація може випускати нові продукти раніше за конкурентів, краще кастомізувати (customize) пропозицію, швидше виправляти недоліки – тобто бути більш пристосованою в динамічному середовищі [42]. Сьогодні принципи Agile приймають великі корпорації,

трансформуючи свою структуру з ієрархічної на мережеву, проєктну, аби не поступатися стартапам у швидкості інновацій.

Крім того, зріс акцент на корпоративній соціальній відповідальності (CSR) та сталому розвитку. Арчі Керролл розробив концепцію, згідно з якою відповідальність бізнесу перед суспільством – це не лише етика, а й фактор довгострокової конкурентоспроможності. Компанія, яка дбає про екологію, про добробут громади, про справедливі умови праці, – отримує кращу репутацію, довіру споживачів, лояльність персоналу [18, с.12]. У 2010-х набув поширення термін ESG (Environmental, Social, Governance) – екологічні, соціальні та управлінські критерії оцінки бізнесу. Дослідження свідчать [144], що орієнтація на ESG корелює з кращими фінансовими результатами і нижчими ризиками в довгостроковій перспективі. Отже, стійкість і відповідальність бізнес-моделі розглядаються як необхідні компоненти конкурентоспроможності у XXI столітті, коли споживачі і інвестори все більше віддають перевагу компаніям з позитивним соціальним іміджем. Вимоги до підприємств щодо скорочення викидів, енергоефективності, прозорого управління стають не тільки нормативними (через закони і стандарти), а й ринковими – «зелені» та етичні бренди мають конкурентну перевагу на багатьох ринках.

Нарешті, сучасну епоху визначає цифрова трансформація бізнесу. Інформаційно-комунікаційні технології проникають у всі процеси підприємства – від виробництва (автоматизація, робототехніка, IoT) до маркетингу (Big Data, аналітика споживацьких уподобань, цифровий маркетинг) та управління персоналом (HR-аналітика, дистанційна робота). Ерік Бріньолфссон і Ендрю МакАфі в книзі «The Second Machine Age» (2014) описали, як нова хвиля цифрових технологій запускає другу «машинну епоху», що радикально змінює продуктивність, ринки праці та добробут. Друга машинна епоха принесе найбільшу віддачу тим організаціям і країнам, які навчатимуться швидко комбінувати

цифрові технології з людською креативністю, підприємництвом і належною економічною політикою [207].

Сьогодні цифрові платформи не лише дозволили знизити транзакційні витрати до мінімуму, зв'язавши мільйони учасників напряду, але й стали «ною нафтою» у ХХІ столітті [21]. Компанії, які вміють збирати і аналізувати великі дані, отримують глибоке розуміння ринку і можуть приймати кращі рішення швидше за інших. Отже, у сучасному менеджменті важливим компонентом конкурентоспроможності є технологічна компетентність [41, с. 43]. Разом з тим, цифровізація висуває нові вимоги до керівників, яким потрібні навички роботи з даними, гнучкі методології проєктів, кібербезпека, управління віддаленими командами. Ті підприємства, які запізнюються з цифровими інноваціями, ризикують відстати безнадійно, що поставить крапку у їх розвитку та конкурентоспроможності. Синтезуючи вищевикладене, можна сказати, що сучасна парадигма управління конкурентоспроможністю є інтегративною. Вона поєднує раціональність класиків, соціальну чутливість поведінкових шкіл, стратегічну проактивність, ресурсну унікальність, інноваційність та стійкість до змін. Узагальнимо генезис наукових поглядів на сутність управління діяльністю підприємства для забезпечення конкурентоспроможності в таблиці 1.5.

Розглядаючи генезис наукових поглядів на управління підприємством, важливо зазначити про специфіку їхнього розвитку та застосування в українському контексті. В Україні поняття стратегічного менеджменту активно впроваджується у 1990-х роках, з переходом до ринкової економіки [101]. Багато українських підприємств у процесі приватизації та ринкової трансформації змушені були розробляти конкурентні стратегії практично з нуля, вчитися стратегічному менеджменту на практиці, часто шляхом проб і помилок. Саме стратегічне бачення дозволило частині з них вижити в умовах економічної нестабільності.

Таблиця 1.5

Розвиток концепцій щодо сутності управління діяльністю підприємством та їх зв'язок з конкурентоспроможністю

Підходи та їх представники	Погляди на формат управління	Зв'язок із конкурентоспроможністю
1	2	3
Класична школа, А. Сміт, Д. Рікардо, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер	Раціональна організація праці, стандартизація, чітка структура, формальні правила, поділ праці та функцій керування.	Підвищення продуктивності і ефективності, зниження витрат виробництва, що дає цінову перевагу та стабільність операцій.
Школа людських відносин, Е. Мейо	Перевага соціально-психологічних факторів, таких як: моральний клімат, міжособистісні відносини, задоволеність працею.	Мотивація персоналу та згуртованість колективу підвищують продуктивність і якість роботи, забезпечуючи конкурентні переваги через людський фактор.
Поведінковий підхід, А. Маслоу, Д. МакГрегор	Врахування потреб і мотивів працівників, розвиток лідерства та підтримка, адаптивні стилі управління.	Стиль керівництва зменшує плинність кадрів та підвищує конкурентоспроможність. Залучені та компетентні працівники генерують інновації і працюють ефективніше.
Ситуаційний підхід, Дж. Вудворд	Немає найкращого способу. Структура і методи управління мають відповідати умовам середовища, технологіям, масштабу тощо.	Гнучкість організації роботи. Підприємство, яке підбирає структуру під ринкові умови, працює ефективніше від конкурентів через розуміння кон'юнктури.
Стратегічний менеджмент, І. Ансофф	Довгострокове планування, аналіз зовнішнього середовища, визначення місії та стратегічних цілей, проактивна адаптація до змін.	Прогнозування і проактивність випереджають конкурентів. Краще використання можливостей ринку і уникнення загроз, забезпечує стабільну позицію компанії.
Конкурентна стратегія, М. Портер	Галузевий аналіз 5 сил, вибір конкурентної стратегії – лідерство за витратами або диференціація. Фокус на створенні стійкої переваги.	Оптимальне позиціонування у галузі дозволяє бути найдешевшим виробником, або запропонувати унікальний продукт – обидва шляхи ведуть до вищої рентабельності і частки ринку порівняно з середнім конкурентом.

Продовження табл. 1.5

1	2	3
Маркетинговий підхід, Ф. Котлер	Орієнтація на споживача через дослідження потреб, сегментацію ринку, формування маркетинг-міксу та бренд-менеджменту.	Лояльність клієнтів та висока споживча цінність забезпечують довгострокові конкурентні переваги через стабільний попит і репутацію.
Ресурсна теорія (RBV), Дж. Барні	Аналіз внутрішніх ресурсів та фокус на розвитку VRIN-ресурсів (цінних, рідкісних, захищених від імітації).	Унікальні ресурси (патенти, ноу-хау, бренд, культура), які важко скопіювати, дають довготривалу перевагу.
Підхід компетенцій, Хемел, Прахалад	Розвиток базових компетенцій, що дозволяють створювати унікальний продукт. Концентрація на тому, що можна зробити найкраще.	Технологічне лідерство забезпечує стійку конкурентоспроможність через глибокі компетенції, інновації і випередження інших, менш розвинених гравців.
Динамічний підхід, Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен	Здатність швидко змінювати та адаптувати свої ресурси у відповідь на зміни середовища.	Підприємство з розвиненими динамічними здібностями першим освоює нові можливості ринку та отримує джерело конкурентної переваги.
Інноваційний підхід, Й. Шумпетер, В. Реймонд	Постійне впровадження інновацій у продукти, процеси, бізнес-моделі.	Інноваційне лідерство дозволяє створювати нові ринки або сегменти і отримувати високі прибутки, поки конкуренти не наздогнали його.
Операційна досконалість (Lean, Six Sigma), Т. Оно, Е. Голдратт	Усунення втрат, оптимізація процесів, безперервне вдосконалення, концентрація на вузьких місцях.	Вища ефективність операцій прямо знижує витрати і підвищує якість продукції, що дає цінову перевагу і репутацію надійного постачальника, зміцнюючи позиції на ринку.
Гнучкий Agile-менеджмент, К. Швабер, Дж. Сазерленд	Гнучкі методології управління проектами, децентралізація, швидкі ітерації, самокеровані команди.	Швидка адаптація до вимог клієнтів і ринкових змін. Agile-компанія може випускати оновлення продукту частіше від конкурентів, надаючи актуальну цінність споживачам.
ESG та стійкий розвиток, А. Керролл	Інтеграція соціальної, екологічної відповідальності в стратегію та взаємодія зі стейкхолдерами через прозоре управління.	Довіра та репутація компанії з високими ESG-показниками приваблюють інвесторів і клієнтів, забезпечують лояльність, знижують ризики, що робить бізнес конкурентним через сталість.
Цифрова трансформація, Е. Бріньольфссон	Впровадження ІТ, автоматизація, аналіз Big Data, цифрові платформи, інновації на основі штучного інтелекту.	Цифрові технології надають переваги у швидкості реагування, персоналізації продукту, глобальному охопленні ринку, випереджаючи традиційних конкурентів.

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 22; 32; 50; 76; 91; 112; 122; 144; 148; 169; 176; 180; 192; 197; 206; 207; 223].

Україна успадкувала від радянського періоду традиції планової економіки, де категорія конкурентоспроможності підприємств не була актуальною. Підприємства не конкурували на ринку, а працювали за державними планами, за державними коштами та за державними замовленнями. Фактично всі підприємства були державними. Проте, управління зосереджувалося на виконанні планових показників, підвищенні продуктивності та освоєнні заданої номенклатури продукції [107].

З переходом до ринкової економіки на початку 1990-х років українські підприємства раптово опинилися у конкурентному середовищі, часто з не вигідними стартовими умовами. Це стимулювало інтерес як практиків, так і науковців до вивчення світових теорій управління конкурентоспроможністю.

У вищих навчальних закладах почали викладати дисципліни «менеджмент», «маркетинг», «стратегічне управління» за західними програмами. Сформувалося кілька осередків управлінської наукової думки в Києві, – КНЕУ, КНУ ім. Шевченка, Києво-Могилянська академія, Харкові – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Львові – ЛНУ ім. І. Франка, Національний університет «Львівська політехніка», Донецьку – ДОННУЕТ ім. М. Туган-Барановського, Дніпрі – Університет ім. Альфреда Нобеля, Одесі – Одеський національний економічний університет, Луганську – Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, Полтаві – Полтавський університет економіки і торгівлі. Науковці почали активно публікувати роботи з питань конкурентоспроможності на різних рівнях – від держави і галузей до окремих підприємств.

Для української наукової літератури 1990-х – 2000-х була характерна спроба синхронізувати західні теорії з місцевою специфікою. З'явилися численні визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», що прагнули охопити різні аспекти. Пуцентейло П.Р. здійснив методологічний аналіз дефініцій і зазначив, що існують різні підходи. Одні автори роблять акцент на потенційних

можливостях фірми, інші – на результатах діяльності та порівнянні характеристик продукції [166]. Наприклад, за одним із поширених підходів «конкурентоспроможність – це реальна і потенційна здатність фірм в існуючих для них умовах проєктувати, виробляти та збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливими, ніж у конкурентів» [45; 154]. Разом з тим, Карпенко В.П. вважає, що конкурентоспроможність підприємства не зводиться лише до конкурентоспроможності його товарів, а включає також ефективність менеджменту, фінансовий стан, імідж тощо [78, с.88].

Згадаємо концептуальні роботи українських науковців. Монографія Тарнавської Н.П. (Тернопіль, 2008) є одним з ґрунтовних досліджень з управління конкурентоспроможністю підприємств, де розроблено методологію оцінювання рівня конкурентоспроможності, обґрунтовано механізми управління нею у довгостроковому періоді [180]. Драган О. І. (Київ, 2006) у монографії «Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти» проаналізувала західні теоретичні підходи і запропонувала їх адаптацію до українських умов, приділивши особливу увагу розробці конкурентної стратегії розвитку підприємства та формуванню сучасної корпоративної культури [39]. Науковці Гриньова В.М., Гайдай Т.В. систематизували фактори конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та сформулювали рекомендації щодо підвищення їхнього конкурентного статусу на ринку, зокрема через інновації та маркетингові стратегії [35].

Щодо нормативно-правової бази, слід зазначити, що у 2001 році був прийнятий Закон України «Про захист економічної конкуренції», яким встановлено правові засади антимонопольної політики, попередження недобросовісної конкуренції тощо [160]. Хоча він більше стосується макрорівня, опосередковано закон стимулював підприємства покращувати свою конкурентоспроможність не через адміністративні важелі, а через ринкові

механізми. Держава дотримується антимонопольних принципів на законодавчому рівні [158]. Прийнято Національну експортну стратегію до 2030 року, серед завдань якої, підвищення конкурентоспроможності українських виробників та експортерів на світових ринках [116]. Її виконання вимагає від підприємств запровадження сучасних методів управління – сертифікація за міжнародними стандартами, інноваційний розвиток, кластеризація, що фактично означає імплементацію описаних вище наукових підходів.

Український контекст останніх років, на жаль, відзначений викликами, які впливають на конкуренцію [74]. Економічні кризи, пандемія COVID-19, політичний популізм та його наслідки виводять на перший план питання стійкості бізнесу (resilience) та антикризового управління. Конкурентоспроможність підприємства тепер залежить і від здатності менеджменту підтримувати діяльність у надзвичайних ситуаціях, швидко перебудовувати ланцюги постачання, забезпечувати кібербезпеку, знаходити нові ринки в ЄС замість СНД, адаптувати економічні дослідження до сучасних реалій [107; 167].

Отже, сьогодні в Україні конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна економічна категорія, що охоплює якість продукції, рівень технологій, ефективність менеджменту, фінансову стабільність, маркетингову майстерність, інноваційну активність, репутацію та інші атрибути.

Вітчизняні підприємства, орієнтовані на експорт [110], змушені впроваджувати найкращі світові практики управління, аби відповідати конкуренції на глобальному ринку [87; 168]. Таким чином, можна говорити про поступову інтеграцію української управлінської думки у світовий контекст з одночасним врахуванням національних особливостей і викликів. Підсумовуючи, слід зазначити, що еволюція наукових поглядів на сутність і зміст управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності демонструє поступове розширення та ускладнення управлінської парадигми.

Класичні підходи заклали основи ефективного менеджменту – раціональної організації праці, структурованого планування, формалізації процесів, – що створило фундамент первинних конкурентних переваг через продуктивність і низькі витрати виробництва.

Неокласичні школи внесли розуміння визначальної ролі людського фактора. Мотивований та згуртований колектив здатен підняти ефективність на новий рівень, додавши підприємству переваг через якість роботи та інноваційність.

Стратегічний менеджмент навчив підприємства бачити себе у широкому конкурентному середовищі і цілеспрямовано обирати шляхи до успіху, замість реагування постфактум.

Ресурсна концепція переключила фокус на унікальні внутрішні можливості, наголосивши, що довготривалий успіх залежить від того, що фірма має і що вміє, а не тільки від того, де вона оперує.

Сучасні тенденції, як динамічні здібності, цифрові технології, стійкість, – віддзеркалюють реалії постіндустріальної економіки, де зміни стаються блискавично, а суспільні очікування до бізнесу зростають. Управління підприємством перетворилося на необхідність одночасно досягати операційної ефективності, стимулювати інновації, розвивати персонал, будувати екосистемні зв'язки та відповідати нормам сталого розвитку. Для українських підприємств освоєння цієї еволюції знань є особливо важливим, оскільки інтеграція у світові ринки висуває високі вимоги до конкурентоспроможності. Вітчизняна управлінська думка поступово переймає глобальні надбання, формуючи власні підходи на їх основі. Таким чином, сучасна парадигма управління конкурентоспроможністю підприємства – це синтез найкращих ідей різних шкіл. Раціональність і аналітичність класиків доповнюється креативністю та людяністю поведінкових наук. Начебто не змінні стратегії доповнюються гнучкими експериментами. Прагнення надприбутків балансується відповідальністю перед суспільством. Такий цілісний науковий погляд дає можливість менеджерам

приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності і турбулентності, забезпечуючи своїм підприємствам стійкі конкурентні переваги на благо їхнього довгострокового розвитку.

Важливо зазначити, що жодна з розглянутих управлінських концепцій – від класичної школи до сучасних підходів Agile та цифрової трансформації – не розглядала податкові преференції як окремий системний фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Увага дослідників була зосереджена переважно на внутрішніх ресурсах (людський капітал, технології, компетенції) або зовнішніх ринкових умовах (конкуренція, попит, регулювання), однак потенціал легальних податкових стимулів для інвестування в розвиток персоналу залишався поза межами теоретичного аналізу. Це обґрунтовує необхідність заповнення зазначеного наукового пробілу, що й реалізовано в наступних розділах дисертації, зокрема при обґрунтуванні синергетичного поєднання податкових преференцій та людського капіталу (пункт наукової новизни №3). Отже, генезис управлінських теорій озброїв нас комплексним інструментарієм – від нормування праці до алгоритмів штучного інтелекту. Сьогодні мистецтво менеджменту полягає в тому, щоб правильно застосувати ці знання у конкретній ситуації, забезпечивши процвітання підприємства у змаганні з численними конкурентами.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах глобалізації, невизначеності й нестабільності економічного середовища, питання вибору методики оцінки конкурентоспроможності підприємства є елементом стратегічного управління, оскільки високий рівень конкурентоспроможності свідчить про ефективність

бізнесу, здатність адаптуватися до змін середовища та забезпечувати споживачів якісною продукцією за прийнятною ціною [26].

Існуючі методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств можна систематизувати за різними критеріями (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємств

Джерело: складено автором на основі [25; 37-1;73].

Дослідники виділяють кількісні (формалізовані, індикаторні) та якісні (експертні, описові) методи залежно від способу оцінювання [86; 198]. За формою представлення результатів розрізняють матричні, графічні та індексні (розрахункові) методи [86]. З огляду на повноту охоплення аспектів діяльності виділяють спеціальні (локальні) методики, що аналізують окремі сторони роботи підприємства, та комплексні (інтегральні) методи, які оцінюють підприємство за

сукупністю показників. За можливістю ухвалення управлінських рішень методи поділяють на поточні (тактичні) та стратегічні. Також методи класифікують за джерелами інформації: критеріальні, які базуються на чітких кількісних критеріях та показниках та експертні, які спираються на думки фахівців [86]. Нарешті, залежно від об'єкта оцінювання розглядають окремо методи оцінки конкурентоспроможності продукції, персоналу, підприємства загалом тощо [119].

Науковці систематизують існуючі методики оцінки конкурентоспроможності у кілька широких груп на основі базових економічних теорій [109; 174]. Група методів, заснованих на аналізі порівняльних переваг, спирається на ідеї теорії конкурентних переваг, зокрема, концепції М.Портера про низькі витрати та диференціацію [154]. Аналіз конкурентних переваг передбачає порівняння факторів успішності даного підприємства із конкурентами для виявлення, в яких сферах воно має відносні переваги або недоліки [77; 97]. Практично до таких методів відносять, бенчмаркінг, – систематичне зіставлення продуктів, цін, каналів збуту і методів ведення бізнесу із найкращими конкурентами, щоб виявити невикористаний потенціал поліпшення [43]. Метод аналізу конкурентних переваг дає змогу зрозуміти, за рахунок чого підприємство виграє на ринку, проте має переважно аналітичний характер і не завжди зводиться до єдиного числового показника.

Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми у галузі ґрунтуються на мікроекономічній теорії, згідно з якою в стані конкурентної рівноваги прибутковість фірми нормалізується, а ресурси розподілені оптимально. Відповідно, конкурентоспроможність оцінюють шляхом порівняння показників підприємства із середньогалузевими або із умовами довгострокової рівноваги.

Наприклад, аналіз може включати співставлення рентабельності, структури витрат, обсягів випуску та інших параметрів із оптимальними або середніми по ринку значеннями. Якщо підприємство суттєво перевищує рівноважні орієнтири,

тобто має вищу за нормальну прибутковість, вищу продуктивність праці тощо, це свідчить про наявність конкурентних переваг. Цей підхід добре відображає зовнішні умови позиції фірми відносно ринку, але менше враховує внутрішню здатність до адаптації та розвитку [174; 203]. Практичне застосування теорії рівноваги обмежене, адже реальні ринки динамічні, а стан рівноваги є умовним.

Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції ототожнюються з ефективністю внутрішньої діяльності підприємства. Найконкурентнішими є ті фірми, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і максимально ефективно використовуються ресурси [178].



Рис. 1.7. Методичні підходи щодо оцінки ефективності внутрішньої діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [43; 77; 109; 154; 174].

Реалізація методу передбачає оцінку підприємства за трьома напрямками:

- 1) обсяги випуску і продаж, частка ринку, показники продуктивності;
- 2) витрати, собівартість, технологічні показники;

3) рентабельність, ліквідність, оборотність.

Далі окремі показники кожної групи та інтегральні показники груп порівнюються з аналогічними у конкурентів і середніми по галузі [16].

Таким чином, метод поєднує елементи внутрішнього і зовнішнього аналізу. Недоліками є складність узагальнення результатів різних груп показників та обґрунтування підсумкової оцінки конкурентоспроможності, а також відсутність аналізу динаміки факторів – метод дає статичний «зріз» стану підприємства [28].

Методи, засновані на теорії якості продукту/послуги фокусуються на тому, яку цінність для споживача створює продукція підприємства. Конкурентоспроможність трактується як здатність товару задовольняти потреби споживачів краще, ніж товари-аналоги конкурента. Оцінка проводиться шляхом порівняння параметрів якості продукту, а також рівня сервісу, гарантій, бренду тощо – із аналогічними параметрами продукції основних конкурентів. Тобто, вимірюється споживча цінність пропозиції фірми відносно конкурентів. Наприклад, використовують індекс конкурентоспроможності товару, який може розраховуватися як відношення інтегрального показника якості товару до його ціни, або до аналогічного співвідношення у конкурента [68]. Якщо індекс перевищує 1, товар вважається конкурентоспроможним за рахунок або вищої якості, або нижчої ціни. Перевага цього підходу в орієнтації на споживача та ринок, недолік, – у складності врахування внутрішніх можливостей підприємства та довгострокових факторів.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності використовують двовимірні портфельні матриці для визначення позиції підприємства, або його продукції, бізнес-напрямів у конкурентному просторі [33]. Класичні приклади – це матриця БКГ (BCG), що позиціонує бізнеси за темпом зростання ринку і відносною часткою ринку, матриця McKinsey, матриця Shell/DPM, матриця Ансоффа тощо [40].

Матриці будуються на основі стратегічних параметрів, наприклад, темпів зростання галузі, конкурентної позиції, привабливості ринку, життєвого циклу продукту тощо [175].

Результатом є графічне розміщення підприємства чи його продуктів у певних квадрантах/сегментах матриці, що полегшує розробку стратегій. Прикладом є «зірки», «дійні корови», «знаки питання», «собаки» в матриці БКГ [177].

Серед переваг матричних методів слід зазначити наочність та врахування динаміки конкуренції, можна відстежувати переміщення об'єкта в матриці в часі, що відображає розвиток конкурентної позиції [180].

До недоліків відносяться: обмежена кількість факторів оцінки, зазвичай це 2 – 3 осі матриці), що спрощує реальність; складність застосування для підприємств з одним видом діяльності або у сфері послуг.

Матричний аналіз доцільно доповнювати іншими методами, щоб отримати кількісну оцінку конкурентоспроможності.

Комплексні інтегральні методики передбачають формування системи показників діяльності підприємства, усунення їх розмірності та агрегування в один інтегральний показник конкурентоспроможності [68, с. 16].

Наприклад, використовується індексний метод, згідно з яким розраховуються одиничні індекси по важливих параметрах, а потім ці індекси зводяться, наприклад, через середньозважене або методом таксономії, в один узагальнений індекс [68, с. 17]. Комплексні методи дозволяють врахувати більшість аспектів діяльності підприємства, як то: виробництво, фінанси, маркетинг, персонал тощо і отримати єдину оцінку рівня конкурентоспроможності, що зручна для ранжування і порівняння компаній [68, с.16-17].

Саме інтегральні методики вважаються найбільш об'єктивними за умови належного інформаційного забезпечення [68]. За даними досліджень, при достатній статистичній базі найточнішими є саме індикаторно-критеріальні

методи, що завершуються розрахунком інтегрального індексу конкурентоспроможності [68]. Недоліком є залежність від суб'єктивізму експертів при виборі показників і вагових коефіцієнтів.

Методи, засновані на теорії мультиплікатора трактуються деякими економістами як оцінка конкурентоспроможності через ланцюгову реакцію ефектів від управлінських рішень або інвестицій [175]. Механізм мультиплікації полягає в тому, що початковий імпульс, наприклад капіталовкладення, або інновація породжує в першому періоді зростання доходу, або продуктивності. В наступних періодах виникають вторинні ефекти, менші за розміром тощо. Сума всіх ефектів може бути підсумована і співвіднесена з початковим імпульсом, а отриманий коефіцієнт відображає мультиплікатор [175]. У контексті конкурентоспроможності це означає оцінити, наскільки інвестиція, або стратегічне рішення збільшує сукупний конкурентний ефект на ринку, або в прибутку з урахуванням «примноження» через суміжні сфери діяльності. Хоча ідея мультиплікатора цікава для стратегічного аналізу, її складно реалізувати кількісно для конкретного підприємства через труднощі виокремлення всіх ланцюгових ефектів. Тому цей метод рідко застосовується безпосередньо, але може використовуватися в моделюванні сценаріїв розвитку підприємства.

В межах аналізу стратегічного потенціалу підприємства конкурентоспроможність оцінюється з точки зору внутрішніх можливостей і ресурсів фірми. Передбачається, що великий стратегічний потенціал – матеріальні, фінансові, інтелектуальні ресурси, компетенції персоналу, організаційна структура забезпечують реалізацію конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [175]. Методика реалізації включає аналіз внутрішнього середовища (SWOT-аналіз, RESOURCE audit, VRIO-аналіз цінних, рідкісних, важковідтворюваних ресурсів), оцінку рівня розвитку кожного компонента потенціалу та виявлення «вузьких місць».

Конкурентна позиція підприємства визначається як функція від ефективності використання наявного потенціалу та здатності нарощувати його в реакції на зміни ринку. Перевагою даного підходу є глибоке розуміння внутрішніх причин конкурентоспроможності і напрямів для підвищення за рахунок реорганізації та інвестування в ресурси. Проте, він меншою мірою враховує позицію підприємства на ринку відносно суперників, тому оптимально поєднувати його з аналізом зовнішніх факторів.

Група методів порівняння з еталоном фактично є модифікацією інтегральних методів і передбачає, що за точку відліку береться певний еталонний об'єкт, наприклад, компанія-лідер галузі, або гіпотетичний «ідеальний» набір показників [146]. Кожне досліджуване підприємство порівнюється з еталоном за низкою показників, а ступінь відхилення консолідується в інтегральну оцінку [146].

Типовим представником є метод таксономічного аналізу, коли розраховується узагальнений показник на основі відстані підприємства до еталонного базового об'єкта в просторі стандартизованих показників [90]. Якщо всі нормовані показники діяльності фірми наближаються до максимальних еталонних значень, то вона отримує високий інтегральний бал конкурентоспроможності. Якщо ж вона відстає від еталону, оцінка буде нижче. Цей метод забезпечує об'єктивність і порівнянність оцінки, особливо при великій кількості критеріїв, і тому широко використовується в економічних дослідженнях різних рівнів – від оцінки окремих підприємств до аналізу конкурентоспроможності регіонів, галузей і країн [68]. Слід зазначити, що різні групи методів доцільно застосовувати в комплексі, оскільки вони взаємодоповнюють одна одну.

Узагальнимо в таблиці 1.6 порівняння найбільш поширених методичних підходів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.6

**Порівняння найбільш поширених методичних підходів щодо оцінки
конкурентоспроможності підприємства**

Підхід	Переваги	Недоліки
Індикаторно-кількісний	Забезпечує об'єктивність оцінки на основі фактичних даних. Дає єдиний числовий показник для ранжування підприємств.	Залежить від набору показників і вагових коефіцієнтів, суб'єктивізму експертів та може спрощувати багатоаспектну природу конкурентоспроможності.
Якісний експертний аналіз	Дозволяє врахувати репутацію, інноваційність, гнучкість (нематеріальні чинники) які важко кількісно виміряти. Простий у застосуванні.	Високий рівень суб'єктивності. Відсутність точних параметрів ускладнює порівняння. Відсутність чіткої можливості відстежувати динаміку.
Матричні методи	На основі кількох факторів наглядно відображають конкурентну позицію на ринку, темп зростання. Допомогають у формуванні стратегій для різних бізнес-напрямів.	Обмежуються кількома факторами. Дають класифікацію позицій, ані кількісну оцінку. Потребують регулярної перебудови матриці для відображення змін.
Графічні методи	Діаграма конкурентоспроможності забезпечує легкість інтерпретації. Показує профіль сильних і слабких сторін компанії по різних напрямках. Дозволяє швидко виявити недоліки та переваги.	Не дають інтегрального критерію та можливості визначити загальний рівень конкурентоспроможності. Суб'єктивність вибору шкали і параметрів. Складність порівняння кількох компаній на одному графіку без перевантаження.
SWOT-аналіз	Структурує аналіз внутрішніх сильних/слабких сторін та зовнішніх можливостей/загроз. Корисний для стратегічного планування.	Є підготовчим етапом, а не оцінкою конкурентоспроможності. Результати залежать від суб'єктивної оцінки факторів, відсутні кількісні показники.
Аналіз ієрархій	Враховує кількісні та якісні критерії. Формує вагу критеріїв і рейтингову оцінку альтернатив. Багатокритеріальна оцінка конкурентоспроможності	Процес експертного оцінювання критеріїв є трудомістким і потенційно непослідовним. Отримані результати можуть мати упередженість залежно від думки експертів.
Бенчмаркінг	Орієнтований на практику. Показує позицію підприємства відносно лідерів галузі. Стимулює запозичення найкращих практик.	Залежить від доступності даних конкурентів. Кожен показник розглядається окремо без узагальнення. Не враховує специфіку компанії.

Джерело: узагальнено автором на основі [23;33; 39; 68;82; 84; 88; 90; 104; 146; 175; 176; 180; 201].

Аналізуючи табл. 1.6, слід зазначити, що найбільш повна оцінка конкурентоспроможності досягається поєднанням різних підходів. Зокрема,

спочатку доцільно б проаналізувати конкурентне середовище, оцінити внутрішній потенціал, а потім кількісно виміряти результати через інтегральний показник.

Таксономічний аналіз (метод таксономії) – це метод багатомірної кількісної оцінки об’єктів, який дає змогу побудувати синтетичний показник на основі низки різнорідних параметрів об’єкта. Вперше запропонований Зигмунтом Хеллвігом для оцінки рівня розвитку країн, наразі метод широко застосовується для вимірювання конкурентоспроможності фірм, регіонів, галузей [222]. У контексті підприємства таксономічний показник інтегрує економічні, виробничі, фінансові та інші показники діяльності, значення яких мають різні одиниці виміру та масштаби [68]. Перевагою методу є можливість отримати єдину кількісну оцінку конкурентоспроможності навіть при великій кількості несумісних показників, зберігши максимум інформації про кожен з них [88]. Таксономічний показник знаходиться в інтервалі від 0 до 1, або від 0 до 100%, залежно від форми представлення, і відображає відносне наближення підприємства до вибраного еталону. Чим ближче до 1 (100%), тим вища конкурентоспроможність об’єкта за сукупністю критеріїв.

Класична методика передбачає наступні етапи розрахунку [68].

1. Формування матриці вихідних даних. Збирається набір показників « X_{ij} » діяльності для кожного з оцінюваних підприємств « i » за низкою критеріїв « j ». Важливо обрати діагностично значущі показники, що всебічно характеризують конкурентоспроможність і не дублюють один одного [68]. Показники можуть включати рентабельність, продуктивність, частку ринку, темпи зростання, якість продукції, індекс задоволеності клієнтів тощо – залежно від специфіки галузі.

2. Стандартизація (нормалізація) показників. Оскільки різні критерії мають різні одиниці виміру та масштаб, їх приводять до порівнянного вигляду. Використовується лінійне нормування. Для стимулюючого показника « X_{ij} » (чим більше, тим краще) обчислюється стандартизоване значення « Z_{ij} » за формулою:

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij} - \min(i) X_{ij}}{\max(i) X_{ij} - \min(i) X_{ij}} \quad (1.2)$$

яке набуває значень від 0 до 1 [68, с.16], де 0 – найгірше значення серед групи, 1 – найкраще.

Для дестимулюючого показника, – чим менше, тим краще, наприклад собівартість, дефекти, втрати тощо.

В результаті отримуємо матрицю розміром $N \times M$ стандартизованих показників « Z_{ij} », всі елементи якої належать до відрізка $[0;1]$.

3. Визначення еталонного об'єкту. Формується вектор-еталон Z_0 ($Z_{01}, Z_{02}, Z_{03}, \dots, Z_{0M}$), який виступає еталоном конкурентоспроможності. Найчастіше еталон обирають як умовний об'єкт з найкращими значеннями за всіма критеріями. Тобто $Z_0 = 1$ для стимулюючих показників і $Z_0 = 0$ для дестимулюючих після нормування.

У деяких випадках еталоном може слугувати реальне підприємство-лідер. Тоді його нормовані значення складають Z_0 . Еталон репрезентує «ідеальний» рівень конкурентоспроможності, з яким порівнюються всі інші.

4. Обчислення відстаней до еталону. Для кожного підприємства « i » обчислюється евклідова відстань « d_i » до еталонного вектора в просторі нормованих показників [68, с.17-18]:

$$d_i = \sqrt{\sum_{j=1}^m (Z_{ij} - Z_{0j})^2} \quad (1.3)$$

Чим менше « d_i », тим ближче показники підприємства до еталону, тобто тим вища його конкурентоспроможність за сукупним критерієм. Найкраще підприємство матиме мінімальну відстань (i для еталону $d_0 = 0$).

5. Розрахунок інтегрального таксономічного показника. На основі відстані « d_i » визначається узагальнений індекс конкурентоспроможності « T_i ». Класична формула, згідно з Хеллвігом, задає індекс як відносне віддалення від «антиеталону» (найгіршого випадку).

Якщо використати формулу:

$$T_i = 1 - \frac{d_i}{d_{max}}, (1.4)$$

де « d_{max} » – найбільша відстань серед досліджуваних об'єктів.

В такому випадку « T_i » нормалізується до $[0;1]$, причому $T_i = 1$ у еталоні, а $T_i = 0$ в об'єкта, що є найбільш віддаленим від еталону за сукупністю показників. Іноді для підвищення надійності замість « d_{max} » використовують порогове значення « d_0 » як нормувальну константу [88, с.400], але принцип залишається таким самим: менша відстань дає більший індекс.

Отримані значення « T_i » дозволяють вимірювати підприємства за рівнем конкурентоспроможності та кількісно оцінити розрив між ними. Метод таксономії успішно апробовано в багатьох прикладних дослідженнях. Зокрема, досліджено, що за допомогою таксономічного показника проаналізовано динаміку конкурентної позиції агропідприємства Кернел протягом 2020–2024 років [68]. Розрахунки продемонстрували здатність методу виявити як змінювався інтегральний індекс конкурентоспроможності компанії з року в рік, які сфери діяльності дали погіршення, а які – покращення, що дозволило надати рекомендації щодо підвищення ефективності управління для збереження позицій у майбутньому [68]. Таким чином, таксономічний метод є вагомим інструментом комплексної діагностики конкурентоспроможності, який враховує багатовимірність цього поняття та придатний для відстеження змін у часі.

Головними перевагами таксономічного методу є об'єктивність і комплексність. Індекс враховує весь набір показників, що характеризують конкурентний статус підприємства, не зводячи аналіз лише до фінансових чи ринкових критеріїв [68; 88]. Метод не потребує експертних рекомендацій – вплив кожного показника визначається його відхиленням від еталону, тобто залежить саме від цих даних. Це знижує суб'єктивність оцінки порівняно з бальними

методами. До того ж, таксономічний індекс чутливий до динаміки. При оновленні даних можна простежити, як змінюється конкурентоспроможність у відповідь на управлінські дії або ринкові фактори.

Серед недоліків відзначають:

1. Вимогливість до вихідних даних. Необхідна повнота та достовірність інформації за низкою показників по всіх компаніях, що порівнюються. Інакше результати можуть бути викривлені.

2. Складність при виборі показників. Від включення, або виключення певного індикатора може суттєво змінитися індекс. Тому важливо підбирати показники обґрунтовано, аби вони адекватно відображали конкурентоспроможність і не були надмірно корельовані [68].

3. Отримавши результат (T_i), менеджери мають правильно інтерпретувати, які саме фактори вплинули на нього. Таксономічний індекс сам по собі не розкриває, за рахунок чого підприємство відстає чи випереджає конкурентів – потрібен подальший аналіз вкладів окремих показників. Втім, цю проблему вирішують комплексні інструменти, які поєднують таксономію з економічною інтерпретацією.

Попри зазначені нюанси, метод таксономії широко застосовується у наукових дослідженнях і практиці оцінювання конкурентоспроможності. Останніми роками з'явилися його модифікації – зокрема, використання нечітких (fuzzy) оцінок, інтервальних даних, метод головних компонент для зважування показників тощо, проте урахування невизначеності середовища доцільно через індекс ділового очікування ІОДА [120; 121]. Традиційні методики оцінки конкурентоспроможності переважно концентруються на внутрішніх показниках підприємства та поточній ринковій позиції. Водночас у сучасній українській економіці зростає роль невизначеності зовнішнього середовища: внутрішні та зовнішні політичні ризики, макроекономічна волатильність, коливання попиту тощо.

Навіть дуже ефективне підприємство може тимчасово втратити конкурентні позиції в умовах кризи, і навпаки – за сприятливої кон'юнктури більш слабка фірма може «триматися на плаву» (рис. 1.8).

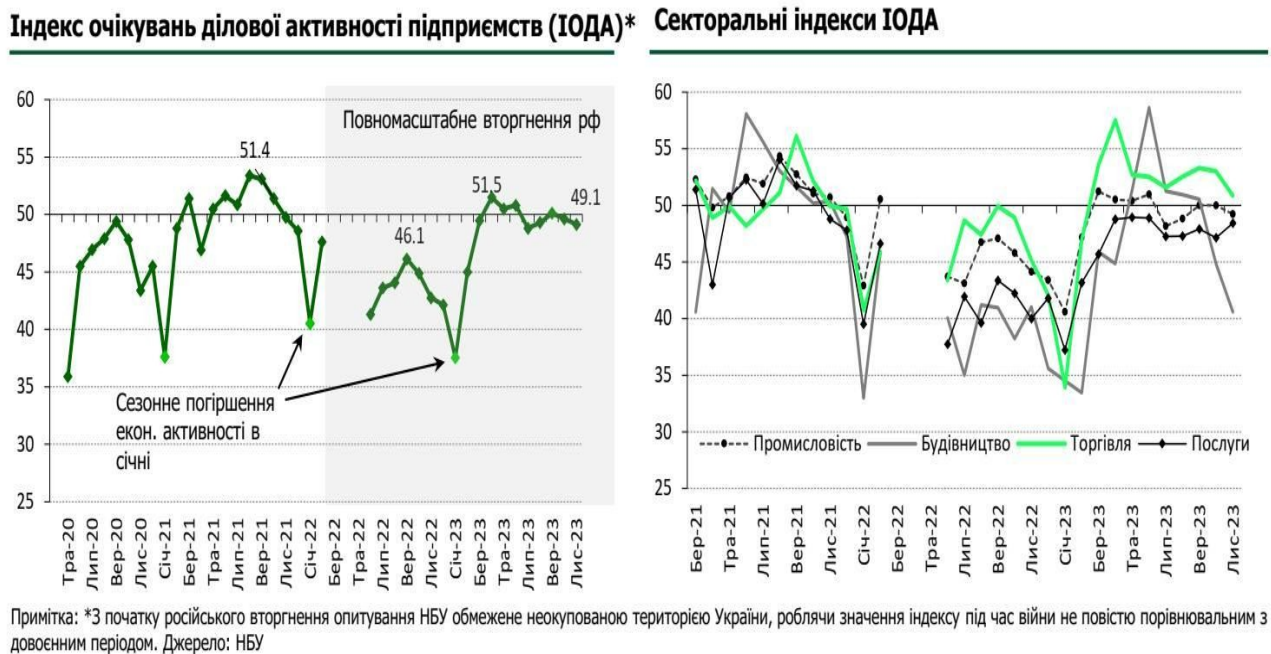


Рис. 1.8. Динаміка Індексу очікувань ділової активності (ІОДА) в Україні за 2020–2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними Національного банку України [120; 121]

Отже, науковою гіпотезою даного дослідження є пропозиція адаптувати таксономічний метод до рівня невизначеності бізнес-середовища на основі Індексу очікувань ділової активності (ІОДА), який щомісяця розраховується Національним банком України [121].

Щодо Індексу очікувань ділової активності (ІОДА), слід зазначити, що НБУ опитує підприємства реального сектора щодо їх оцінок поточної діяльності та очікувань на найближчі місяці. На основі відповідей розраховується агрегований індекс ділових очікувань за секторами і в цілому по економіці. Якщо значення ІОДА дорівнює 50, – це вважається нейтральним рівнем (балансом очікувань),

вище 50 – переважають оптимістичні оцінки (очікується зростання), нижче 50 – домінують песимістичні настрої, орієнтовані на спад. Фактично, ІОДА відображає рівень невизначеності та ризику. Низькі значення сигналізують про несприятливе, нестабільне середовище. Високі – про довіру бізнесу та прогнозованість. Досліджено, що у січні 2025 р. ІОДА становив лише 41,0, що значно нижче нейтрального рівня, а бізнес оцінював перспективи дуже стримано [121]. І навпаки, у березні 2025 р. значення піднялося до 51,8, вперше за 11 місяців перевищивши 50, що свідчить про відновлення позитивних настроїв підприємств [121].

Таблиця 1.7

Значення коефіцієнта невизначеності Un для різних рівнів ІОДА

Значення ІОДА	Розрахунок Un	Коефіцієнт невизначеності Un	Інтерпретація
50 і вище	$Un = (50 - \text{ІОДА})/50$	0 або від'ємне	Середовище стабільне / сприятливе (коригування не потрібне)
45	$Un = (50 - 45)/50$	0,10	Невизначеність 10%
40	$Un = (50 - 40)/50$	0,20	Невизначеність 20%
35	$Un = (50 - 35)/50$	0,30	Невизначеність 30%
30	$Un = (50 - 30)/50$	0,40	Невизначеність 40%
25	$Un = (50 - 25)/50$	0,50	Невизначеність 50%

Джерело: розраховано автором

Отже, індекс (коефіцієнт) невизначеності – Un (Uncertainty) для коригування таксономічного показника пропонуємо розраховувати на основі ІОДА. Він відображає, наскільки нестабільним є бізнес-середовище в періоді оцінки. Одним із можливих підходів є лінійна нормалізація відхилення ІОДА від нейтрального рівня 50. Якщо ІОДА менше 50, – то маємо песимістичні очікування та високий рівень невизначеності, а рівень невизначеності (Un) розраховуємо за формулою (1.5):

$$Un = \frac{50 - \text{ІОДА}}{50} \quad (1.5)$$

Отже, Un знаходиться в діапазоні від 0 до 1 (таблиця 1.7).

Наприклад, якщо IODA дорівнює 40, то коефіцієнт Un розраховується як:

$$Un = \frac{50 - 40}{50} = 0,2$$

або Un становить 0,20, тобто 20% невизначеності.

При IODA рівним 30, – Un дорівнюватиме:

$$Un = \frac{50 - 30}{50} = 0,4$$

тобто Un дорівнює 0,40, чи 40% невизначеності.

Якщо IODA = 50 (очікування нейтральні або оптимістичні), можна вважати Un рівним 0 через відсутність негативної невизначеності:

$$Un = \frac{50 - 50}{50} = 0$$

За потреби також допускається врахувати надлишковий оптимізм як негативну невизначеність. Наприклад, при IODA рівним 60, Un буде від'ємною величиною «-0,20», за розрахунком:

$$Un = \frac{50 - 60}{50} = -0,2$$

що означало б сприятливе середовище, але здебільшого якщо IODA більше 50, коригування не потрібне.

Коефіцієнт Un фактично вимірює частку негативного впливу середовища на конкурентоспроможність. В наступному кроці він використовується для коригування інтегрального показника.

Вводимо скоригований таксономічний індекс (TR) (revised taxonomic index) за формулою:

$$TR_i = (1 - Un) Ti \quad (1.6)$$

де Ti – класичний таксономічний показник конкурентоспроможності підприємства « i », а $(1 - Un)$ – коефіцієнт стабільності середовища.

Таким чином, при несприятливих очікуваннях, коли Un є більше 0, значення інтегрального показника буде зменшено, відображаючи, що в умовах кризи чи

невизначеності навіть розвинуте підприємство може реалізувати свій потенціал не повністю.

Чим вищий рівень невизначеності (чим нижчий IODA), тим сильніше коригується результат оцінки. І навпаки, якщо очікування позитивні, тобто U_n менше, або дорівнює 0, скоригований показник TR збігається з базовим T .

Припустимо, для підприємства розраховано таксономічний індекс $T_i = 0,80$, виходячи з його внутрішніх показників відносно конкурентів. Якщо в періоді оцінки ІОДА становив 45, то бізнес очікує погіршення умов. Тоді U_n дорівнює 0,10:

$$U_n = \frac{50 - 45}{50} = 0,1$$

Отже, скоригований показник TR_i дорівнюватиме 0,72 за розрахунком:

$$TR_i = (1 - 0,10) \cdot 0,80 = 0,90 \times 0,80 = 0,72$$

Тобто конкурентоспроможність підприємства за умов підвищеної невизначеності оцінюється як 0,72 замість 0,80, або 72% від еталону 80%.

Цей результат пояснюється наступним чином: близько 10% потенціалу конкурентоспроможності може «втрачатися» через несприятливе середовище. Якщо ж у наступному періоді бізнес-очікування стануть оптимістичнішими (ІОДА більше або дорівнює 50), то при тих самих внутрішніх показниках компанія реалізує свій потенціал повністю, а T_i становитиме 0,80.

Таким чином, коригування вводить важливий макроекономічний фактор в оцінку – адаптивність до зовнішніх ризиків.

Запропоновано авторський підхід до корекції таксономічного індексу конкурентоспроможності підприємства на основі Індексу очікувань ділової активності (ІОДА) Національного банку України. На відміну від існуючих статичних методик, даний підхід дозволяє кількісно врахувати вплив макроекономічної невизначеності та ділових настроїв на реалізацію конкурентного

потенціалу підприємства, що підвищує адекватність оцінки в умовах турбулентного середовища (пункт наукової новизни №2). Отже, запропонований підхід поєднує мікро- та макрорівень оцінювання конкурентоспроможності. На мікро-рівні таксономічний метод дає інтегральну оцінку можливостей та результативності підприємства. На макро-рівні індекс ІОДА враховує діловий клімат, в якому діє підприємство. Інтегруючи їх, ми отримуємо більш реалістичну оцінку. Вона відображає не лише внутрішню конкурентоспроможність, а й стійкість підприємства до зовнішніх викликів. Це важливо для стратегічного планування – компанії з високим T_i , але низьким рівнем адаптації до кризи, можуть мати високий ризик падіння конкурентних позицій, що виявить знижене T_i .

З іншого боку, підприємства, які вміють ефективно працювати навіть при несприятливих економічних умовах, будуть мати TR_i близьким до T_i . Таким чином, менеджменту пропонується інструмент для оцінки конкурентоспроможності з поправкою на ризики середовища, що є новим словом у методиці. Варто зазначити, що замість ІОДА можна використовувати й інші показники невизначеності. Наприклад, індекси ділової впевненості по галузях, індекси очікувань споживачів або фінансові індикатори волатильності. Однак ІОДА зручний тим, що агрегує бізнес-очікування по країні та регулярно публікується НБУ, що робить його доступним орієнтиром для оцінки. Додавання цього індексу до таксономічного аналізу підвищує прогностичну силу методики. Це дозволяє моделювати, як зміна макроумов вплине на конкурентні можливості підприємств.

На основі проведеного аналізу методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства виокремлено широке коло кількісних, якісних, матричних, комплексних підходів, які визначають багатовимірність цього економічного поняття. Встановлено, що найбільш точними є інтегральні методи за належного інформаційного забезпечення, оскільки вони дозволяють отримати

узагальнену оцінку рівня конкурентоспроможності у вигляді інтегрального індексу. Акцентовано увагу на таксономічному методі аналізу, який зарекомендував себе як ефективний засіб комплексної оцінки конкурентної позиції підприємства за сукупністю показників. Визначено, що метою вдосконалення існуючих підходів є отримання більш адаптивних і гнучких методик, здатних врахувати динаміку і невизначеність бізнес-середовища. При цьому для оцінки конкурентоспроможності запропоновано враховувати індекс невизначеності Un середовища, розрахований на базі ІОДА НБУ, який відображає коливання ділових настроїв та ризиків.

Запропонована коригована таксономічна методика дозволяє кількісно оцінити, як макроекономічні умови впливають на реалізацію конкурентного потенціалу підприємства. Застосування цього підходу продемонструвало, що в умовах песимістичних очікувань (низький ІОДА) інтегральні показники конкурентоспроможності знижуються, що узгоджується з фактичними спостереженнями бізнес-активності. Таким чином, врахування індексу невизначеності Un підвищує адекватність оцінки конкурентоспроможності, особливо в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Такий підхід розширює методологічний інструментарій аналізу, поєднуючи внутрішні показники ефективності з зовнішніми індикаторами ризику. Отже, для найбільш повного відображення конкурентоспроможності підприємства доцільно застосовувати комбінований підхід – використовувати якісні методи (для виявлення причин і факторів), кількісні інтегральні методи (для вимірювання рівня) та адаптивні коригування (для врахування динаміки середовища).

Висновки по розділу 1

1. На основі досліджень щодо сучасного стану сутності та чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства виокремлено головні чинники, які визначають переваги підприємства в конкурентній боротьбі. Акцентовано увагу на ролі людського капіталу як внутрішнього фактору та податкових переваг як зовнішнього фактору, які окремо (один від іншого) мають прямий вплив на конкурентоспроможність фірми. Встановлено глибокі історичні корені поняття конкурентоспроможності – від філософських уявлень про змагальність як рушійну силу прогресу до економічних теорій класиків про благо конкуренції для ефективності ринків.

2. Визначено, що метою є **отримання синергетичного ефекту від поєднання податкових переваг і людського капіталу в контексті конкурентоспроможності підприємства**. При цьому податкові преференції розглядаються як засіб стимулювання внутрішнього розвитку підприємства. Пільгове оподаткування інвестицій в персонал дозволяє підприємству знизити податкове навантаження і спрямувати додаткові кошти на підвищення кваліфікації та мотивації працівників. Зроблено висновок, що така стратегія забезпечує підприємству **подвійний виграш: фінансову економію та зростання людського потенціалу**, що разом підвищує його конкурентоспроможність у коротко- й довгостроковій перспективі.

3. На основі досліджень генезису розвитку сутності і змісту управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності виокремлено головні фактори, які визначають формування конкурентних переваг. Це ефективна організаційна структура, стратегічне планування, розвиток людського капіталу, інноваційна активність, цифрова трансформація та здатність до адаптації в умовах динамічного середовища. Систематизовано еволюцію

концепцій від класичних теорій (А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль) до сучасних підходів (ресурсна теорія, динамічні здібності, Agile, ESG, цифрова трансформація).

4. Акцентовано увагу на інтеграційному характері сучасної управлінської парадигми, у якій поєднуються положення класичної, неокласичної, поведінкової, ресурсної та інституційної теорій менеджменту. **Визначено, що жодна з розглянутих концепцій не враховувала податкові преференції як системний фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства**, що обґрунтовує необхідність заповнення зазначеного наукового пробілу. Зроблено висновок, що управління діяльністю підприємства є багаторівневою динамічною системою, у якій модуль оподаткування у поєднанні з інвестиціями в людський капітал виступають інтегрованим елементом економічної ефективності, а гнучкість управління і адаптивність до середовища є запорукою його довгострокового розвитку.

5. На основі аналізу методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах виокремлено широке коло кількісних, якісних, матричних, комплексних підходів, які визначають багатовимірність цього економічного поняття. Акцентовано увагу на таксономічному методі, який зарекомендував себе як ефективний засіб комплексної оцінки конкурентної позиції підприємства за сукупністю показників. Визначено, що найбільш точними є інтегральні методи за належного інформаційного забезпечення, оскільки вони дозволяють отримати узагальнену оцінку рівня конкурентоспроможності у вигляді інтегрального індексу.

6. Запропоновано авторський підхід до корекції таксономічного індексу конкурентоспроможності підприємства на основі Індексу очікувань ділової активності (ІОДА) Національного банку України. Для оцінки конкурентоспроможності запропоновано враховувати індекс невизначеності Un

середовища, розрахований на базі ІОДА НБУ, який відображає коливання ділових настроїв та ризиків. Зроблено висновок, що запропонована **коригована таксономічна методика** дозволяє **кількісно оцінити, як макроекономічні умови впливають на реалізацію конкурентного потенціалу підприємства**, що підвищує адекватність оцінки в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Основні положення розділу 1 було оприлюднені автором у [50; 51; 52; 53; 54; 56; 57; 59; 60; 61; 62; 65;70]

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Аналіз системи управління торговельним підприємством

Аналіз системи управління торговельним підприємством є актуальним завданням для забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності. Торгівля формує значну частину ВВП. У 2024 році десять найбільших роздрібних мереж України забезпечили загальну виручку (дохід) в сумі 529,2 млрд. грн. [182; 200]. За таких обсягів підприємства мають підтримувати високу фінансову стійкість, оптимізувати податкові платежі та ефективно використовувати кадри.

У сучасних умовах для комплексного аналізу системи управління торговельним підприємством необхідно застосувати системний підхід, враховуючи широкий спектр статистичних показників його діяльності. Торговельні підприємства в Україні складають понад половину від загальної кількості малих та середніх підприємств та забезпечують понад 40% зайнятості в цьому секторі [38], а отже, стан і динаміка показників торгівлі суттєво впливають на загальний стан економіки і конкурентоспроможність цієї галузі.

Слід зазначити не лише про важливість та достовірність показників у фінансовій звітності, як вимагає закон [38], але й про вміння «читати» ці показники.

Баланс (звіт про фінансовий стан згідно форми № 1) торговельних підприємств характеризується перевагою оборотних активів над необоротними. Зокрема, за даними Держстату України, в структурі активів оптової та роздрібною торгівлі частка оборотних активів становила близько 82 – 86%, тоді як необоротні активи складала 14 – 18% [38]. Така структура свідчить про високу частку товарних запасів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів, що необхідні для

підтримання безперервного товарообігу. Разом з тим, в пасиві спостерігався низький рівень власного капіталу, а у 2014 – 2016 рр. сукупний власний капітал підприємств торгівлі набув від’ємного значення через збитковість галузі [38]. Це означало, що зобов’язання перевищували активи, вказуючи на ризики галузевої неплатоспроможності в той час. Однак, у наступні роки власний капітал було відновлено завдяки поліпшенню фінансових результатів.

Таблиця 2.1

Фінансовий результат до оподаткування підприємств торговельної галузі за 2017–2024

Рік	Фінансовий результат до оподаткування, млн. грн.	Частка збиткових підприємств, %
2017	39 176	24,9
2018	68 524	23,5
2019	129 113	22,9
2020	45 272	25,6
2021	145 862	22,9
2022	50 349	29,2
2023	78 615	27,1
2024	95 243	24,8

Джерело: узагальнено автором на основі [38].

Аналізуючи інформацію з табл. 2.1, у 2019 році торгівля вийшла з кризи, частка збиткових підприємств знизилася до 23%, а прибутки стрімко зросли та перевищили 129 млрд. грн. Це свідчить про стабілізацію торговельного бізнесу після спаду у 2014 та 2015 рр. У 2020 році через пандемію та пов'язані з цим карантинні обмеження спостерігався спад прибутковості до майже 45 млрд. грн. Водночас частка збиткових фірм зросла до 25,6%. У 2021 р. прибутки торговельної галузі досягли рекордних майже 146 млрд. грн., а понад три чверті підприємств були прибутковими. Це було зумовлено відновленням обсягів ринку, адаптацією бізнесу та зростанням споживчих витрат. Натомість, у 2022 р. руйнування логістики, втрата торговельних площ та падіння платоспроможного попиту значно

ускладнили діяльність галузі. Прибутковість впала втричі, а частка збиткових підприємств зросла майже до третини.

Аналізуючи інформацію з табл. 2.1, слід зазначити, що динаміка фінансових результатів торговельної галузі має хвилеподібний характер, що відображає реакцію бізнесу на зовнішні шоки. Після відносної стабілізації у 2018 році та суттєвого зростання у 2019 році, галузь зазнала значного спаду у 2020 році через пандемію COVID-19. Рекордний показник 2021 року засвідчив високу адаптивність торговельних підприємств до нових умов. Проте повномасштабне вторгнення у 2022 році спричинило різке падіння прибутковості до 50,3 млрд. грн. та зростання частки збиткових підприємств до 29,2%.

Починаючи з 2023 року, спостерігається поступове відновлення: прибутковість зростає до 78,6 млрд. грн., а частка збиткових підприємств скорочується до 27,1%. У 2024 році позитивна динаміка продовжується – фінансовий результат досягає 95,2 млрд. грн., а частка збиткових підприємств знижується до 24,8%, що свідчить про поступову адаптацію бізнесу до умов воєнного часу, перебудову логістичних ланцюгів та переорієнтацію на внутрішній ринок. Таким чином, наведені статистичні дані підтверджують, що система управління торговельним підприємством має враховувати структуру активів та зобов'язань, інформацію про власний капітал, фінансову стійкість, динаміку доходів і прибутків, стан дебіторської і кредиторської заборгованості, рівень зайнятості та продуктивність праці, інвестиційну активність тощо. Це є базою для подальшого аналізу функціонування системи управління.

Торговельна галузь характеризується значною кількістю найманих працівників та об'єктів торгівлі. За даними Держстату, до 2022 року чисельність зайнятих у торгівлі становила сотні тисяч працівників, а кількість активних торговельних підприємств перевищувала 250–300 тисяч на рік включно із малими та мікропідприємствами. Проте, попри зменшення кількості магазинів у останні роки, обсяг роздрібного товарообороту зростав, що свідчить про консолідацію роздрібної

мережі та посилення конкуренції між меншим числом більш продуктивних торгових об'єктів [38]. Витрати на персонал у торгівлі є вагомою статтею витрат, зокрема витрати на оплату праці зростали у зв'язку з підвищенням мінімальної зарплати та конкуренцією за кадри. Держстат України також відзначає збільшення доданої вартості торговельних підприємств, що відображає підвищення ефективності діяльності та кращу переробку товаропотоків у валовий прибуток [38]. Слід звернути увагу, що ефективне управління торговельним підприємством складається з кількох взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких спрямована на оптимізацію певної сфери діяльності (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Управління діяльністю підприємства

Джерело: авторська розробка

Проаналізуємо аспекти управління доходами, витратами, фінансами та іншими підсистемами, згаданими на рис. 2.1.

Управління доходами відповідає за диверсифікацію та зростання доходів від основної діяльності – продажу товарів і послуг. Аналіз доходів передбачає оцінку

джерел надходження та динаміки чистого доходу (виручки) від реалізації, асортиментної та цінової політики, обсягу та структури товарообороту. З метою забезпечення стабільного зростання виручки через задоволення попиту покупців і завоювання конкурентних переваг на ринку, управління доходами має контролювати маркетингові стратегії, розвиток цільових ринків, стимулювання збуту та розширення торговельної мережі.

Управління витратами передбачає контроль за собівартістю реалізованих товарів і операційними витратами підприємства. Витрати на логістику, зберігання та збут мають мінімізуватися без погіршення якості обслуговування клієнтів. Аналіз структури витрат дозволяє виявити резерви щодо їх оптимізації. Система управління витратами тісно пов'язана з управлінням запасами, оскільки належним чином організована оборотність запасів знижує витрати на їх зберігання і втрати від затоварювання. Результатом ефективного управління цією підсистемою має бути максимальна рентабельність кожної витраченої гривні.

Фінансовий менеджмент охоплює прийняття рішень щодо джерел фінансування, структури капіталу, управління грошовими потоками та інвестиціями. У торговельному бізнесі фінансовий менеджмент має враховувати високий обіг коштів і необхідність підтримки ліквідності. Значний обсяг оборотних активів означає потребу в достатньому оборотному капіталі для фінансування запасів і дебіторської заборгованості. Крім того, фінансовий менеджмент забезпечує здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання, інвестиції в розвиток, а також оптимізацію структури капіталу в частині співвідношення власних і позикових коштів [46; 49; 100; 127]. Важливим завданням для фінансистів є утримання достатнього рівня власного капіталу для незалежності від кредиторів та управління ризиками неплатоспроможності.

Підсистема управління персоналом відповідає за пошук працівників, мотивацію, їх розвиток та ефективне використання людського капіталу. Для

торговельного підприємства, особливо роздрібного, продавці, менеджери з продажу, касири та інший персонал безпосередньо впливають на якість обслуговування і обсяг продажів. Аналіз показників персоналу включає кількість найманих працівників в контексті повної зайнятості, продуктивність праці, фонд оплати праці та середню заробітну плату. Управління персоналом має забезпечувати оптимальне співвідношення між продуктивністю і витратами на персонал [63; 113]. З метою підвищення конкурентоспроможності необхідно підтримувати рівень кваліфікації та мотивації співробітників для зростання відповідного рівня продажів.

В сучасній торгівлі впровадження технологічних рішень та інновацій є вагомим чинником конкурентоспроможності. Автоматизація обліку (ERP-системи, CRM для управління взаєминами з клієнтами), онлайн-продажі, використання Big Data для прогнозування попиту, – означає впровадження доставлення товарів додому, безконтактних платежів, програм лояльності та інших переваг завдяки цим заходам. Інвестиції в IT і обладнання відображаються у показниках капітальних інвестицій підприємства [210] Інноваційний розвиток та науково-технологічна підтримка дозволяє підприємству адаптуватися до мінливих ринкових умов і випереджати конкурентів.

Менеджмент якості охоплює відбір постачальників, перевірку відповідності стандартам, швидкість обслуговування, ввічливість персоналу, пост продажну підтримку. Показниками тут можуть бути рівень задоволеності клієнтів, кількість рекламацій, повторних покупок тощо. Управління якістю пов'язане з конкурентоспроможністю через лояльність споживачів і позитивний імідж підприємства на ринку [61]. У науковому контексті якість розглядається як один з нематеріальних активів, що підвищує додану вартість бізнесу [61].

Цінова політика в умовах високої конкуренції є делікатним інструментом. Управління цінами передбачає встановлення їх оптимального рівня на товари з

урахуванням витрат, цін конкурентів та сприйняття цінності клієнтами. В аналізі використовують показники цінових надбавок, еластичності попиту, долі знижок у товарообороті. Метою ціноутворення є одночасна максимізація прибутку та частки ринку. Для цього можуть застосовуватися диференційовані ціни в залежності від регіону чи каналу збуту, програми знижок для стимулювання обсягу продажів, динамічне ціноутворення залежно від попиту. Конкурентна цінова стратегія допомагає досягти баланс між залученням покупців і забезпеченням достатньої рентабельності продажів.

Торговельне підприємство стикається з різноманітними ризиками у вигляді коливання попиту, зіпсування чи втрати товарів, несвоєчасної оплати товару тощо. Тому, необхідно мати план заходів з їх мінімізації через страхування товару, диверсифікацію постачальників, створення резервів тощо.

Окремо варто виділити управління податковим навантаженням. Торговельне підприємство має виконувати вимоги законодавства та одночасно ефективно використовувати податкові режими і преференції. Оптимізація оподаткування в межах законодавства, – важлива частина фінансової стратегії. Наприклад, для малого бізнесу може бути доцільною спрощена система оподаткування у вигляді єдиного податку [152; 181], що зменшує податкові витрати і спрощує облік. Водночас, управління податками має враховувати ризики перевірок і штрафів, тому потрібна прозора і відповідальна податкова політика підприємства.

Кожна з описаних підсистем управління діяльністю підприємства (рис. 2.1) не діє ізольовано – вони взаємопов'язані і впливають одна на одну у рамках загальної стратегії підприємства. Наприклад, інновації можуть знизити витрати і підвищити якість обслуговування, а ефективне управління персоналом сприятиме зростанню доходів. Одночасно, оптимальне ціноутворення вплине на товарообіг і прибутковість. Комплексний науковий підхід до управління передбачає

узгодження всіх цих елементів для досягнення головної мети підприємства – отримання максимального прибутку при сталому розвитку [65].

Для оцінки фінансового стану торговельного підприємства використовують систему коефіцієнтів, які відображають різні аспекти ліквідності, платоспроможності, ефективності, а відповідно і конкурентоспроможності підприємства. Аналіз фінансових показників у динаміці та порівнянні з нормативними значеннями дає змогу виявити ознаки неплатоспроможності чи, навпаки, фінансової стабільності, що особливо важливо в контексті конкурентоспроможності підприємства [205].

Розглянемо коефіцієнти, які доцільно розрахувати для торговельного підприємства, та пояснимо їх економічний зміст і значення для конкурентоспроможності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{\text{АЛ}}$) – визначає спроможність підприємства негайно погасити поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів та розраховується за формулою (2.1):

$$K_{\text{АЛ}} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

Цей показник відображає частку короткострокових боргів підприємства, яка може погашена миттєво грошовими коштами. Оптимальне значення становить 0,2–0,5. Якщо $K_{\text{АЛ}}$ менше 0,2, то компанія має недостатньо грошей для покриття термінових платежів. Якщо $K_{\text{АЛ}}$ більше 0,5, це може свідчити про неефективність використання коштів. Для конкурентоспроможності важливий баланс ліквідності підприємства, тобто коштів має бути достатньо для поточних платежів, але без зайвого запозичення капіталу [109].

Коефіцієнт загальної платоспроможності (коефіцієнт автономії) – характеризує фінансову незалежність, тобто частку активів, профінансованих власним капіталом та розраховується за формулою (2.2):

$$K_{зп} \dot{=} \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Усього активів}} (2.2)$$

Показник відображає автономність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Нормативним орієнтиром вважається рівень 0,5 і більше, тобто власний капітал має покривати не менше половини активів. Якщо коефіцієнт менше 0,5, то підвищується ризик фінансових труднощів та залежність від позик. Для підприємств торгівлі автономія є нижчою. Проте, підвищення цього коефіцієнта відповідно підвищує інвестиційний потенціал підприємства та його стійкість до збитків. Конкурентоспроможні компанії зазвичай мають достатній власний капітал, що дозволяє їм переживати спад без втрати платоспроможності [109].

Коефіцієнт покриття боргу DCR (Debt Coverage Ratio) вказує на здатність генерувати достатній грошовий потік для обслуговування боргів та розраховується за формулою (2.3):

$$DCR \dot{=} \frac{\text{Чистий операційний грошовий потік}}{\text{Сума боргу} + \text{Відсоткові витрати}} (2.3)$$

Якщо коефіцієнт перевищує 1, це свідчить про здоровий стан підприємства, оскільки генерованого потоку коштів достатньо для покриття поточних виплат. В іншому випадку (DCR менше 1), підприємству бракує живих коштів для боргових розрахунків, що є тривожним сигналом ризику банкрутства. Для конкурентоспроможності важливо підтримувати стійкий грошовий потік, адже підприємство може втратити довіру партнерів і кредиторів, за відсутності коштів для виплати боргів. Рентабельність активів ROA (Return on Assets) вимірює ефективність використання всіх активів підприємства для отримання прибутку, відповідно до формули (2.4):

$$ROA \dot{=} \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні активи}} \times 100 \% (2.4)$$

Даний показник демонструє скільки прибутку приносить кожна гривня, вкладена в активи. Він інтегрально відображає і дохідність продажів, і оборотність активів. Для капіталомістких галузей низький ROA є типовим, але в торгівлі через швидку оборотність товару бажано мати високий ROA. Для торговельних підприємств ROA більше 5% є гарним індикатором. Висока рентабельність активів підвищує конкурентоспроможність, адже свідчить про здатність отримувати більше прибутку з наявних ресурсів, реінвестувати в розширення та надавати інвесторам кращий відсоток.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ($K_{\text{ОДЗ}}$) показує яку кількість разів на рік підприємство повністю обертає свою середню дебіторську заборгованість згідно з формулою (2.5):

$$K_{\text{ОДЗ}} = \frac{\text{Виручка середня}}{\text{дебіторська заборгованість}} \quad (2.5)$$

По суті, це індикатор швидкості надходження платежів від покупців. Високий коефіцієнт означає, що клієнти швидко платять, і рівень «дебіторки» є низьким. Для більшості торговельних підприємств нормативним вважається 5 – 10 оборотів «дебіторки» на рік, що еквівалентно середньому періоду погашення у 35 – 70 днів. Оптимізація коефіцієнта управління дебіторською заборгованістю через зважену кредитну політику підвищує фінансову гнучкість підприємства. Конкурентна перевага буде на боці компанії, яка швидше обертає кошти, оскільки вона може реінвестувати їх у закупівлю товарів, сплачувати зобов'язання без залучення дорогих кредитів.

Коефіцієнт погашення боргів ($K_{\text{ПБ}}$) показує за скільки періодів підприємство здатне повністю погасити чистий борг за рахунок свого операційного прибутку до сплати відсотків, податків та амортизації та розраховується як (2.6):

$$K_{\text{ПБ}} = \frac{EBITDA}{\text{Чистий борг}} \quad (2.6)$$

Цей показник є мультиплікатором фінансового ризику. Значення менше 3 означає, що компанія умовно менше ніж за 3 роки своєю прибутковою діяльністю може розрахуватися з боргами, – і це безпечний рівень. Якщо показник перевищує 5, вважається, що боргове навантаження підприємства має високий фінансовий ризик. Для конкурентоспроможності важливо утримувати помірний рівень цього коефіцієнта з метою потенційного залучення нових інвесторів.

Коефіцієнт покриття відсотків ICR (Interest Coverage Ratio) – відображає, скільки разів підприємство може покрити свої процентні витрати поточним прибутком за формулою (2.7):

$$ICR = \frac{EBITDA}{\text{Відсоткові витрати}} \quad (2.7)$$

Операційний прибуток для сплати відсотків є достатнім, якщо значення ICR більше 1, але чим він вищий, тим краще для бізнесу. Чим більше ICR, тим легше компанія обслуговує борг і тим менший ризик дефолту. Аналіз цього коефіцієнта важливий для оцінки конкурентоспроможності, адже у компанії з високим ICR, більше можливостей для залучення додаткових позик на розвиток на вигідніших умовах.

Зазначені фінансові коефіцієнти у сукупності дають інструментарій для комплексної діагностики платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та ефективності операційної діяльності торговельного підприємства. Виявлення відхилень від нормативних значень може слугувати сигналом ознак неплатоспроможності [109]. Важливо також проводити динамічний аналіз – тобто простежувати зміну цих показників за кілька років. Наприклад, стає зниження коефіцієнта автономії чи рентабельності активів з року в рік означає погіршення конкурентної позиції, тоді як зростання ліквідності та рентабельності свідчить про зміцнення фінансового стану.

Окремо відзначимо, що для повноти діагностики часто будують інтегральні показники або рейтингові оцінки, а також застосовуються різні моделі прогнозування банкрутства [56]. Вони дозволяють класифікувати підприємство за рівнем ризику неплатоспроможності. Приміром, якщо за сукупністю коефіцієнтів виявлено кілька критичних значень, то підприємство потрапляє до зони ризику і потребує негайних заходів для оздоровлення фінансів.

Таким чином, науково обґрунтований аналіз фінансових коефіцієнтів дає змогу виявити слабкі місця в фінансовому стані підприємства торгівлі й визначити напрями підвищення його конкурентоспроможності. Своєчасна діагностика проблем ризику втрати платоспроможності чи ефективності, задля недопущення кризових ситуацій дозволяє менеджменту підприємства ухвалювати обґрунтовані рішення – залучити додатковий капітал, переглянути кредитну політику, оптимізувати запаси чи витрати тощо.

Для поглибленого розуміння того, за рахунок яких чинників формується рентабельність підприємства, застосовують факторний аналіз, зокрема трифакторну модель Дюпона [88, с.402-404]. Модель розкладає рентабельність власного капіталу (ROE) на добуток кількох ключових показників, що відображають різні аспекти діяльності.

Класичний варіант моделі виглядає так (2.8):

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} \times \frac{\text{Виручка}}{\text{Активи}} \times \frac{\text{Активи}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.8)$$

Отже, ROE складається з:

- PM (Profit Margin) – чистої маржинальності, тобто відношення чистого прибутку до виручки;
- AT (Asset Turnover) – оборотності активів, або відношення виручки до активів;

- EM (Equity Multiplier) – мультиплікатору власного капіталу (відношення активів до власного капіталу).

Такий розклад дозволяє проаналізувати, що саме впливає на підсумкову рентабельність. Маржинальність показує ефективність контролю витрат і цінову політику. Оборотність активів характеризує інтенсивність використання ресурсів. Мультиплікатор капіталу відображає ступінь фінансового левериджу. Вищий EM означає більше боргове навантаження, яке підвищує ROE в разі прибутковості, але і ризики теж зростають.

Проаналізуємо на прикладі умовного середньостатистичного торговельного підприємства його рентабельність. Наприклад, у підприємства чистий прибуток становить 10 млн. грн., а виручка 200 млн. грн., тобто РМ дорівнює 5%, активи – 100 млн. грн., тобто АТ відповідає 2 оборотам, а власний капітал складає 50 млн. грн., тобто EM є рівним 2. Тоді ROE розраховується наступним чином:

$$ROE \downarrow 5\% \times 2 \times 2 = 20\%$$

Така висока рентабельність власного капіталу може здатися привабливою. Але, модель Дюпона дозволяє побачити, за рахунок чого вона досягнута. У даному випадку вагомий внесок зробили висока оборотність і леверидж. Якщо ж, наприклад, маржа впаде до 2%, то ROE зменшиться до 8%, навіть при тих самих оборотності і левериджі:

$$ROE \downarrow 2\% \times 2 \times 2 = 8\%$$

Це означає, що підприємству необхідно або збільшити націнку, або приділити увагу зниженню витрат, щоб відновити маржу.

Для торговельних підприємств аналіз Дюпон особливо корисний, оскільки висвітлює баланс між ефективністю продажів і фінансовою політикою. Наприклад, компанія може мати високу оборотність активів та відповідно, швидкий продаж товарів, але якщо маржа надто низька через агресивну цінову політику, то рентабельність власного капіталу буде мати невеликий показник.

З іншого боку, значне використання позикових коштів (ЕМ) може штучно підвищувати ROE, але при цьому збільшує ризики та можливість збитків.

Аналіз факторів за методом Дюпона дає змогу керівництву оцінити, чи здорова структура отримання прибутку. Ідеально, коли підприємство забезпечує високий коефіцієнт ROE завдяки збалансованим показникам маржі, оборотності, і помірному використанню позик. Якщо ж виявляється, що високий ROE досягнуто переважно через високий фінансовий важіль, то за таких умов модель буде менш стійкою.

Таким чином, факторний аналіз рентабельності доповнює традиційні коефіцієнти, дозволяючи відстежувати взаємозв'язок між операційною ефективністю, управлінням активами і фінансовою структурою. Це сприяє глибшому розумінню конкурентних переваг. Результат (ROE) для власників може бути схожим, але ризики і стратегічні позиції різні. Аналіз дозволяє вибрати оптимальну комбінацію, а також виявити «вузькі місця». Якщо маржинальність падає, слід шукати причини, наприклад, у зростанні собівартості, або погіршенні логістики, або збільшенню позикового капіталу.

Крім того, важливим напрямом аналізу управління є оцінка впливу податкових преференцій на діяльність підприємства [62; 70], зокрема на його кадрову складову. Державна податкова політика може стимулювати бізнес до створення робочих місць через податкові пільги або преференції для підприємств, що працевлаштовують певні категорії населення, працюють в пріоритетних галузях чи регіонах.

Співвідношення витрат на персонал і податкових пільг є важливим коефіцієнтом, який вказує на конкурентоспроможність підприємства. Якщо підприємство використовує конкретні податкові преференції, наприклад пільгу по податку на прибуток або ЄСВ, то коефіцієнт податкової пільги на персонал ($K_{ппп}$) розраховується за формулою (2.9):

$$K_{ппп} = \frac{\text{Сума податкової пільги}}{\text{Витрати на персонал}} \quad (2.9)$$

Зростання цього коефіцієнта у динаміці означатиме, що податкові стимули відносно фонду оплати праці збільшуються. Ідея полягає в тому, щоб перевірити, чи йдуть отримані податкові вигоди на підтримку персоналу через збільшення зарплат, приймання нових людей. У конкурентоспроможних підприємств часто спостерігається, що податкові заощадження реінвестуються у розвиток персоналу, зокрема в людський капітал [70] та психологічний капітал [183], що потім підвищує продуктивність [63].

Якщо завдяки пільгам податкове навантаження зменшилося, то вірогідно (гіпотеза) підприємство може дозволити собі або взяти більше працівників, або підвищити зарплати та підняти б продуктивність праці. Запроваджуючи коефіцієнт продуктивності праці та податкового навантаження ($K_{пппн}$) можна порівнювати показники виручки на одного працівника з податковим навантаженням (податки до виручки). Тобто, якщо наприклад, законодавець знизив би ставку ЄСВ, то це зменшило би витрати на персонал. Компанія збільшила б кількість працівників, а $K_{пппн}$ в динаміці показував би зріст, або принаймні загальна виручка росла б швидше за чисельність.

Також, можна запровадити коефіцієнт ефективності податкової преференції ($K_{епп}$), який дозволить оцінити, скільки податкової вигоди припадає на одного співробітника чи на гривню витрат на персонал. Далі можна аналізувати, чи веде зростання цього показника, наприклад, до зростання середньої зарплати чи продуктивності. Якщо так, то податкова політика ефективно стимулює розвиток персоналу, якщо ні – можливо пільги використовуються не за призначенням. Розглянемо це на прикладі, якщо торговельне підприємство перейшло із загальної на спрощену систему оподаткування, то воно сплачує 5% єдиного податку замість 18% податку на прибуток і водночас у нього збільшилася

чисельність працівників з 10 до 15 осіб. Якщо в цей час частка витрат на оплату праці в обороті зросла з 8% до 10%, а податкові платежі на одного працівника впали на 30%, то це може свідчити, що зекономлені податки підприємство використало для розширення штату або підвищення зарплат, зберігаючи обсяги продажів. Тобто, податкова пільга фактично перенаправлена на розвиток персоналу. У довгостроковій перспективі це може підвищити конкурентоспроможність, адже краще мотивований і чисельніший персонал потенційно зростить товарооборот [62; 70].

Таким чином, на прямий причинно-наслідковий зв'язок між податковими преференціями і показниками розвитку персоналу впливає багато факторів. Проте, в межах наукового аналізу можна побудувати модель залежності темпу росту кількості працівників чи фонду оплати праці від обсягу отриманих податкових пільг. Якщо така залежність динамічно розвивається, то це підтвердить ефективність відповідних стимулів.

Для самого підприємства розуміння цього взаємозв'язку корисне тим, що дозволяє обґрунтувати перед інвесторами чи податковою свою позицію: «використавши податкову перевагу, ми збільшили кількість робочих місць». Отже, оптимізація оподаткування в легальний спосіб з використанням всіх належних преференцій дає додаткові фінансові ресурси, які при вкладені в розвиток трудового потенціалу, приносять довгострокову вигоду у вигляді кваліфікованого, лояльного персоналу, – одного з ключових активів конкурентоспроможного торговельного бізнесу [62; 64; 70].

Таким чином, результати аналізу системи управління торговельним підприємством підтверджують доцільність використання податкових преференцій для інвестування в людський капітал. Як показано на прикладі, зекономлені кошти (від зменшення податку на прибуток та ЄСВ) можуть бути спрямовані на розвиток персоналу, що забезпечує синергетичний ефект: підприємство отримує лояльних

кваліфікованих працівників, працівники – безкоштовне навчання, держава – розвиток освітніх закладів та зростання ВВП у довгостроковій перспективі. На основі проведеного аналізу системи управління торговельним підприємством виокремлено головні чинники, які визначають його успішність і конкурентоспроможність. Акцентовано увагу на необхідності цілісного підходу до управління: інтеграція підсистем управління доходами, витратами, фінансами, персоналом, технологіями, якістю тощо забезпечує узгодженість рішень і стійкість бізнесу. Визначено, що метою є отримання стійкого прибутку та зростання вартості підприємства в довгостроковій перспективі. При цьому фінансові показники розглядаються як ключові індикатори стану підприємства: ліквідність, платоспроможність, рентабельність, оборотність та інші коефіцієнти сигналізують про сильні та слабкі сторони. Зроблено висновок, що для підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства потрібна комплексна діагностика його діяльності на основі державної статистики зовнішнього середовища та фінансового аналізу внутрішніх показників.

Зокрема, підтверджено важливість моніторингу статистичних показників, що дозволяє вчасно реагувати на структурні зміни ринку і внутрішні тенденції. Фінансовий аналіз за допомогою коефіцієнтів показав, що торгівля, будучи галуззю з невисокою маржинальністю, потребує особливо уважного контролю за ліквідністю та оборотністю для підтримання платоспроможності [216]. Ознаки можливого банкрутства можна виявити задовго до кризи, якщо стежити за відхиленнями коефіцієнтів від нормативів та їх погіршенням у динаміці.

Було також встановлено взаємозв'язок між податковими преференціями та кадровою політикою. Підприємство, яке раціонально використовує податкові пільги, може інвестувати більше в свій персонал, збільшуючи його чисельність і якість, що в підсумку підвищує продуктивність і конкурентні позиції.

Запропоновані коефіцієнти для оцінки цього взаємозв'язку дають змогу виміряти ефект підтримки держави на соціально-економічний розвиток підприємства.

Загалом, досліджено, що система управління торговельним підприємством має базуватися на аналізі даних та фінансовому моделюванні, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення. Це особливо актуально в сучасних умовах нестабільності, коли гнучкість і адаптивність управління є складовими конкурентоспроможності [79; 88]. Торговельне підприємство, яке вміло керує своїми ресурсами, ризиками і людським капіталом на основі ґрунтовного аналізу, здатне не лише вистояти під тиском кризи, але й зміцнити свою конкурентоспроможність на ринку у довгостроковій перспективі.

2.2. Моніторинг управління діяльністю торговельного підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах

Для оцінки конкурентоспроможності важливо аналізувати бізнес-контент сучасного ринку та порівнювати його з результатами управління діяльністю власного підприємства та аналогічними показниками інших гравців. Це вимагає збору і порівняння однорідних показників власного підприємства та підприємств-конкурентів з аналогічної сфери діяльності. Отже, аналізуючи фінансові результати, структуру активів, ліквідність, рентабельність та інші показники господарської діяльності підприємств у певному бізнес-середовищі, - формується комплексний портрет ринку.

Сучасні інформаційно-технологічні інструменти, такі як Опендатабот, значно полегшують моніторинг результатів діяльності підприємства. Опендатабот – це сервіс моніторингу реєстраційних і фінансових даних українських компаній із відкритих державних джерел [139]. Він автоматично збирає інформацію з державних реєстрів та інших відкритих джерел [139], одразу

після публікації фінансової звітності компанії, фокусуючись на найважливіших показниках [128]. Отже, через Опендатабот можна отримати сучасні дані як про наше підприємство, так і про його конкурентів – будь-які інші компанії [128].

На прикладі рандомно вибраного ПрАТ «Датагруп» (ЄДРПОУ 31720260) розглянемо набір фінансових та операційних показників, які пропонує для аналізу Опендатабот [129].

Статутний капітал ПрАТ «Датагруп» дорівнює 210 709 275 грн. [129] та свідчить про фінансову стійкість та сталість намірів компанії ризикувати власними коштами. Частка основних засобів в активах ПрАТ «Датагруп» складає 57,31% [129] та може свідчити про капіталомісткість бізнесу, що впливає на стратегію модернізації. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності 0,71 показує здатність ПрАТ «Датагруп» покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів в обсязі 71 коп. активів на 1 грн. зобов'язань [129]. Коефіцієнт фінансової залежності 1,82 та коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів 0,82 ПрАТ «Датагруп» [129] свідчать про перевагу позикових над власними коштами. Рентабельність продукції ПрАТ «Датагруп» у розмірі 55,82% визначає ефективність виробництва чи продажів продукції підприємства. Такі фінансові результати, як річний дохід, чистий прибуток, розмір активів і зобов'язань по роках дають динамічну картину розвитку підприємства [129].

Сума середньої зарплати до оподаткування та кількість працівників є складовими такого показника, як фонд оплати праці (ФОП) (2.9):

$$\text{ФОП} = Z_{\text{ср}} \times K \quad (2.10)$$

Помноживши ці показники за 2024, отримуємо фонд оплати праці ПрАТ «Датагруп» близько 48,5 млн. грн. на місяць [129].

$$\text{ФОП} = 26\,408 \times 1\,835 = 48\,458\,680$$

Також, Опендатабот надає інформацію щодо участі ПрАТ «Датагруп» у тендерах і суми продажів [129], що є важливим для торгового бізнесу, адже від тендерів залежить частина ринку і доходів.

Таким чином, Опендатабот забезпечує доступ до всіх необхідних показників для моніторингу діяльності підприємства та його конкурентів [129].

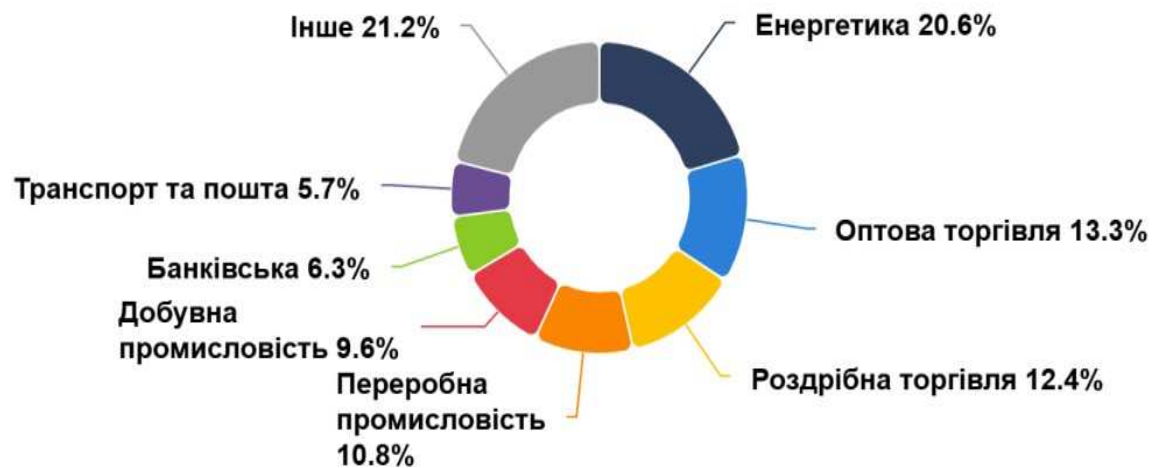
Зібрані дані дозволяють оцінити конкурентний статус підприємства. Наприклад, зіставлення доходів і прибутків показує, наскільки успішно підприємство конкурує за ринкову частку та прибутковість. Показники ліквідності і фінансової стійкості демонструють ризики співпраці з контрагентами, а рентабельність – ефективність бізнес-моделі. Збільшення частки основних засобів свідчить про високий рівень інвестицій у виробничу інфраструктуру. Особливу увагу слід звернути на персонал. Розрахована за формулою (2.9) сума фонду оплати праці показує, наскільки підприємство інвестує в людські ресурси, а дані тендерів відображають здатність опановувати державні замовлення.

За результатами моніторингу можемо формувати висновки про конкурентні переваги та слабкі сторони підприємства. Наприклад, якщо рентабельність значно нижча, ніж у конкурентів, слід шукати шляхи оптимізації витрат. Якщо ж частка основних засобів у активах зростає, це може свідчити про модернізацію виробництва.

Володіючи даними з Опендатабот, маємо інформацію про доходи та чистий прибуток, а також про суму фонду оплати праці. Проте, понад цю суму підприємство може спрямувати кошти на навчання працівників [70, с.15], не зменшуючи зарплату. За умови дотримання вимог закону [159] такі витрати включаються до валових витрат підприємства [118], що зменшує оподатковуваний прибуток. Тобто вкладення, наприклад, у курси підвищення кваліфікації або семінари для співробітників, формально знижують чистий прибуток і податок на прибуток, але на практиці забезпечують лояльність персоналу та підвищення

продуктивності. Досліджено, що українське законодавство дозволяє вважати витрати на навчання співробітників виробничо необхідними [70, с.15]. Отже, аналіз доходів, витрат, середньої зарплати та чисельності персоналу дає змогу обрахувати потенційний ресурс для такого інвестування та одразу оцінити податкову вигоду. Підвищені інвестиції у персонал за рахунок податкових преференцій від впровадження програм навчання можна вважати вдалим вкладенням у конкурентний ресурс – лояльний та кваліфікований колектив [70, с.15].

За даними Опендатабот [128], понад чверть компаній з великим оборотом відносяться до сфери оптової та роздрібної торгівлі (рис. 2.2).

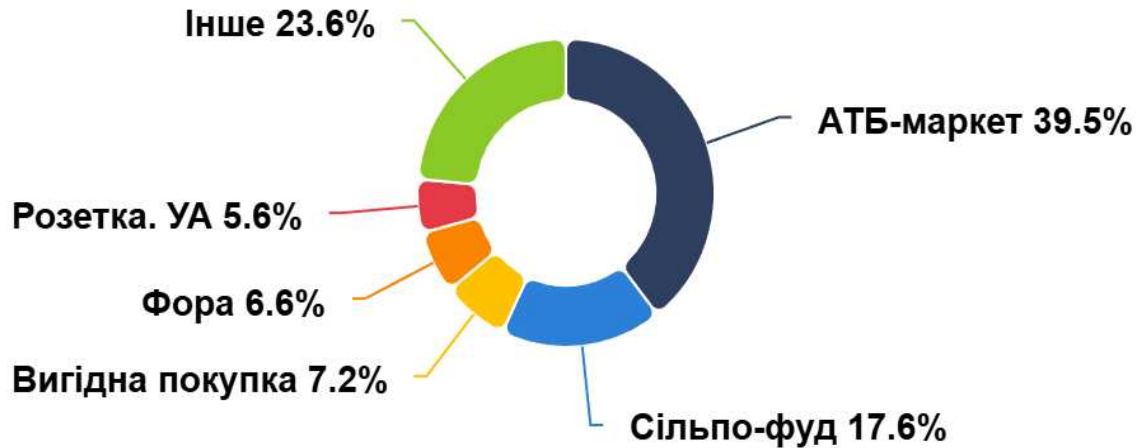


© 2023 Опендатабот — відкриті дані

Рис. 2.2. Виторг Топ 10 компаній згідно Опендатабот

Джерело: Опендатабот [128].

Згідно інформації з Опендатабот [128], лідером роздрібної торгівлі за доходом є АТБ-маркет, якому належить майже 40% (рис. 2.3).



© 2023 Опендатабот — відкриті дані

Рис. 2.3. Топ 10 компаній роздрібної торгівлі згідно Опендатабот

Джерело: Опендатабот [128].

Уявімо велике торговельне підприємство [129], яке прагне зрозуміти своє місце серед конкурентів та проаналізуємо його показники, запропоновані Опендатабот. Запропоновано авторський алгоритм моніторингу та оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі відкритих даних Опендатабот, який включає наступні етапи: ідентифікація найближчих конкурентів → отримання їх фінансових показників через відкриті реєстри → формування масиву даних для таксономічного аналізу.

На відміну від існуючих підходів, що потребують значного масиву внутрішньої інформації, запропонований метод базується виключно на публічних

даних і може застосовуватися для підприємств різних галузей (торгівлі, виробництва, сфери послуг).

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ-МАРКЕТ»

Таблиця 2.2

Фінансові показники ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2021 – 2024 рр.

Показники	2024	2023	2022	2021
Дохід	208 905 300 000	181 089 665 000	148 332 869 000	148 745 255 000
Чистий прибуток	3 099 374 000	-450 399 000	2 527 644 000	8 328 888 000
Активи	54 530 397 000	47 487 936 000	41 086 415 000	42 395 449 000
Зобов'язання	40 152 082 000	34 285 683 000	27 246 860 000	27 989 397 000
Середня зарплата до оподаткування	52 062	55 245	27 312	15 477
Кількість працівників	46 084	44 094	48 872	60 782
Продажі у тендерах	755 753	685 983	1 024 778	87 640

Джерело: складено автором на основі [130].

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства, %	46,41
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,67
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	10,35
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	9,35
	Поточна платоспроможність, грн.	-34 376 951
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції, %	35,91

Джерело: складено автором на основі [130].

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» брало участь у 1368 тендерах, статутний капітал дорівнює 9 930 149 грн.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Таблиця 2.4

Фінансові показники ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 – 2024 рр.

Показники	2024	2023	2022	2021
Дохід	93 017 469 000	84 727 987 000	69 990 601 000	72 784 232 000
Чистий прибуток	154 100 000	-1 850 887 000	-7 631 732 000	-1 846 179 000
Активи	34 092 367 000	33 358 509 000	33 668 858 000	38 660 465 000
Зобов'язання	29 669 224 000	29 747 435 000	28 359 858 000	26 506 257 000
Середня зарплата до оподаткування	24 731	19 696	14 388	15 827
Кількість працівників	31 366	29 888	36 496	42 175
Продажі у тендерах	545 406	262 143	154 541	38 099

Джерело: складено автором на основі [137].

Таблиця 2.5

Показники фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства, %	42,95
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,46
	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	0,05
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	-3,98
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	-4,98
	Поточна платоспроможність, грн.	-39 486 827
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції, %	40,23

Джерело: складено автором на основі [137].

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» брало участь у 1017 тендерах, статутний капітал дорівнює 18 127 940 081 грн.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Таблиця 2.6

Фінансові показники ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» за 2021 – 2024 рр.

Показники	2024	2023	2022	2021
Дохід	37 980 639 000	27 014 149 000	13 978 208 000	5 816 458 900
Чистий прибуток	4 086 019 000	4 240 427 000	2 288 062 000	431 730 800
Активи	14 731 874 000	11 584 480 000	4 149 072 000	1 701 096 000
Зобов'язання	4 496 258 000	3 562 614 000	945 784 000	858 784 900
Середня зарплата до оподаткування	24 940	14 339	12 823	—
Кількість працівників	12 536	11 863	6 459	3 188
Продажі у тендерах	49 121	16 756	14 051	1 827

Джерело: складено автором на основі [131].

Таблиця 2.7

Показники фінансового стану ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства, %	15,73
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	2,08
	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	0,87
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1,7
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,7
	Поточна платоспроможність, грн.	-2 188 225
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції, %	51,52

Джерело: складено автором на основі [131].

ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» брало участь у 529 тендерах, статутний капітал дорівнює 9 000 000 грн.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФОРА»

Таблиця 2.8

Фінансові показники ТОВ «ФОРА» за 2021 – 2024 рр.

Показники	2024	2023	2022	2021
Дохід	34 952 621 000	29 493 148 000	19 593 543 000	18 920 074 000
Чистий прибуток	123 504 000	21 458 000	9 767 000	20 326 000
Активи	11 982 158 000	9 923 200 000	7 819 527 000	6 095 759 000
Зобов'язання	9 189 057 000	7 897 089 000	6 181 351 000	4 369 070 000
Середня зарплата до оподаткування	26 747	19 540	12 641	14 865
Кількість працівників	9 192	9 274	9 450	9 815
Продажі у тендерах	7 403	8 318	32 327	2 194

Джерело: складено автором на основі [138].

Таблиця 2.9

Показники фінансового стану ТОВ «ФОРА»

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства, %	43,66
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,66
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	22,97
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	21,97
	Поточна платоспроможність, грн.	-9 769 687
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції, %	33,83

Джерело: складено автором на основі [138].

ТОВ «ФОРА» брало участь у 33 тендерах, статутний капітал дорівнює 750 015 500 грн.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РОЗЕТКА. УА»

Таблиця 2.10

Фінансові показники ТОВ «РОЗЕТКА. УА» за 2021 – 2024 рр.

Показники	2024	2023	2022	2021
Дохід	29 742 571 000	25 463 875 000	18 388 104 000	21 172 647 000
Чистий прибуток	16 305 000	12 016 000	119 062 000	33 962 000
Активи	5 232 010 000	4 858 167 000	3 642 299 000	4 232 747 000
Зобов'язання	4 891 814 000	4 451 973 000	3 282 282 000	3 988 495 000
Середня зарплата до оподаткування	57 761	52 312	28 364	16 541
Кількість працівників	940	800	923	417
Продажі у тендерах	11 691 042	8 154 508	5 131 799	1 372 336

Джерело: складено автором на основі [135].

Таблиця 2.11

Показники фінансового стану ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства, %	0,75
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,06
	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	0,28
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	17,49
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	16,49
	Поточна платоспроможність, грн.	-3 547 088
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції, %	22,42

Джерело: складено автором на основі [135].

ТОВ «РОЗЕТКА. УА» брало участь у 3821 тендерах, статутний капітал дорівнює 4 366 632 грн.

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВУС
УКРАЇНА»**

Таблиця 2.12

Фінансові показники ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» за 2022 – 2024 рр.

Показники	2024	2023	2022
Дохід	29 014 664 000	23 586 547 000	16 011 547 000
Чистий прибуток	555 278 000	-310 699 000	-2 518 400 000
Активи	12 430 819 000	10 587 779 000	11 040 120 000
Зобов'язання	7 369 361 000	4 949 150 000	5 205 653 000
Середня зарплата до оподаткування	26 868	20 360	15 252
Кількість працівників	7 160	7 145	7 150
Продажі у тендерах	463 419	527 992	473 966

Джерело: складено автором на основі [133].

Таблиця 2.13

Показники фінансового стану ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства, %	25,47
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,71
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	-6,48
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	-7,48
	Поточна платоспроможність, грн.	-13 507 793
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції, %	35,17

Джерело: складено автором на основі [133].

ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» брало участь у 1488 тендерах, статутний капітал дорівнює 634 742 662 грн.

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МЕТРО КЕШ
ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»**

Таблиця 2.14

**Фінансові показники ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за
2021 – 2024 рр.**

Показники	2024	2023	2022	2021
Дохід	28 754 171 000	25 554 115 000	20 152 149 000	25 944 347 000
Чистий прибуток	108 133 000	-422 555 000	-455 416 000	1 001 113 000
Активи	9 896 623 000	8 745 597 000	6 981 956 000	7 817 144 000
Зобов'язання	7 979 196 000	7 252 482 000	5 459 391 000	7 259 226 000
Середня зарплата до оподаткування	36 410	30 554	25 739	22 603
Кількість працівників	3 151	3 134	3 482	3 482
Продажі у тендерах	37 826 118	5 620 430	22 749 833	18 854 503

Джерело: складено автором на основі [132].

Таблиця 2.15

**Показники фінансового стану ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ
УКРАЇНА»**

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства, %	26,31
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,81
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	-1,7
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	-2,7
	Поточна платоспроможність, грн.	-12 176 438
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції, %	20,65

Джерело: складено автором на основі [132].

ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» брало участь у 3539 тендерах, статутний капітал дорівнює 510 842 386 грн.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РУШ»

Таблиця 2.16

Фінансові показники ТОВ «РУШ» за 2021 – 2024 рр.

Показники	2024	2023	2022	2021
Дохід	26 929 261 000	21 000 332 000	15 689 849 000	16 990 297 000
Чистий прибуток	1 405 435 000	2 211 857 000	973 848 000	834 409 000
Активи	17 444 232 000	15 033 646 000	10 350 775 000	10 620 686 000
Зобов'язання	6 861 030 000	5 934 539 000	3 677 418 000	4 590 247 000
Середня зарплата до оподаткування	18 962	8 521	6 814	6 982
Кількість працівників	12 588	12 336	12 688	13 201
Продажі у тендерах	1 519 682	666 068	429 333	81 540

Джерело: складено автором на основі [136].

Таблиця 2.17

Показники фінансового стану ТОВ «РУШ»

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства, %	30,74
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,64
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	2,47
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1,47
	Поточна платоспроможність, грн.	-7 428 623
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції, %	51,43

Джерело: складено автором на основі [136].

ТОВ «РУШ» брало участь у 914 тендерах, статутний капітал дорівнює 21 007 149 грн.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ОМЕГА»

Таблиця 2.18

Фінансові показники ТОВ «ОМЕГА» за 2021 – 2024 рр.

Показники	2024	2023	2022	2021
Дохід	20 023 583 000	17 514 376 000	14 578 554 000	13 776 336 000
Чистий прибуток	35 177 000	200 074 000	118 020 000	219 223 000
Активи	6 132 811 000	6 449 402 000	6 632 002 000	5 814 120 000
Зобов'язання	3 430 368 000	3 838 226 000	3 676 313 000	3 093 182 000
Середня зарплата до оподаткування	17 946	9 422	7 902	7 110
Кількість працівників	6 557	6 302	7 197	7 430
Продажі у тендерах	33 550	43 411	561 106	34 031

Джерело: складено автором на основі [134].

Таблиця 2.19

Показники фінансового стану ТОВ «ОМЕГА»

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства, %	44,22
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,97
	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	0,18
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	7,65
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	6,65
	Поточна платоспроможність, грн.	-4 730 409
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції, %	20,12

Джерело: складено автором на основі [134].

ТОВ «ОМЕГА» брало участь у 390 тендерах, статутний капітал дорівнює 111 149 056 грн.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФУДКОМ»

Таблиця 2.20

Фінансові показники ТОВ «ФУДКОМ» за 2021 – 2024 рр.

Показники	2024	2023	2022	2021
Дохід	19 918 540 000	17 156 044 000	13 526 203 000	12 679 965 000
Чистий прибуток	116 629 000	310 631 000	220 648 000	88 446 000
Активи	5 329 485 000	4 013 892 000	3 303 891 000	2 909 081 000
Зобов'язання	4 444 762 000	3 274 925 000	2 804 351 000	2 571 995 000
Середня зарплата до оподаткування	18 925	11 899	5 905	5 852
Кількість працівників	5 154	4 868	4 759	5 885
Продажі у тендерах	13 179	7 487	7 537	3 989

Джерело: складено автором на основі [140].

Таблиця 2.21

Показники фінансового стану ТОВ «ФУДКОМ»

Група	Показник	Значення
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції, %	19,92
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства, %	14,07
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,01
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	6,03
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	5,03
	Поточна платоспроможність, грн.	-3 590 221

Джерело: складено автором на основі [140].

ТОВ «ФУДКОМ» брало участь у 69 тендерах, статутний капітал дорівнює 1 000 000 грн.

Таким чином, на основі моніторингу сучасного стану управління торговельним підприємством у контексті його конкурентоспроможності виділено показники, які визначають конкурентний фінансовий стан та ефективність бізнесу, а саме: прибутковість, ліквідність, фінансову стійкість, інвестиції в основні засоби, людський капітал. Акцентовано увагу на комплексному використанні відкритих даних інформаційно-технологічного сервісу Опендатабот для оперативного отримання інформації про власне підприємство та конкурентів. Визначено, що метою моніторингу діяльності торговельного підприємства є отримання актуальних даних для прийняття управлінських рішень, підвищення прозорості та адаптації стратегії до ринкових викликів. При цьому для підвищення довгострокової конкурентоспроможності важливими є оптимізація витрат та цілеспрямовані інвестиції у розвиток персоналу, що супроводжуються відповідними податковими преференціями.

Подальший таксономічний аналіз зібраних показників дозволить глибше дослідити фактори успіху та сформулювати нові управлінські рекомендації для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

2.3. Оцінка показників управління діяльністю підприємства торгівлі в контексті забезпечення конкурентоспроможності

Для комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства пропонуємо застосувати таксономічний аналіз для розрахунку інтегрального індексу на основі системи різнорідних показників. Цей метод придатний для аналізу змін конкурентного становища у динаміці часу та дозволяє побудувати інтегральний індекс конкурентоспроможності із набору стимулюючих і дестимулюючих стандартизованих показників [26; 47; 68; 77; 81; 93; 102; 146; 155; 208].

Отже, на основі відкритих даних сервісу Опендатабот отримуємо індикатори, що характеризують поточний фінансовий стан компанії та динаміку її розвитку за роки. Усі такі показники доцільно поділити на стимулятори та дестимулятори, тобто на показники, зі зростанням яких рівень конкурентоспроможності підвищується, та показники, збільшення яких призводить до зниження конкурентоспроможності. Врахування цього поділу є необхідним при розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності підприємства, аби правильно врахувати вагу кожного чинника (позитивну чи негативну) у загальному результаті. Нижче проведено оцінку двох груп показників діяльності торговельного підприємства – поточних фінансових коефіцієнтів (група 1) та фінансових показників у динаміці років (група 2) – з точки зору їх впливу на конкурентоспроможність.

До першої групи віднесено фінансові коефіцієнти, що характеризують поточний стан підприємства: частка основних засобів в активах, показники ліквідності та платоспроможності, рівень фінансової стійкості та рентабельності продукції. Узагальнимо розподіл цих індикаторів на стимулятори та дестимулятори, обґрунтовуючи вибір, в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

**Розподіл фінансових коефіцієнтів на стимулятори та дестимулятори
для торговельного підприємства**

Фінансові коефіцієнти	Стимулятор / дестимулятор (обґрунтування)
1	2
Частка основних засобів в активах підприємства	Дестимулятор. Для підприємств сфери торгівлі надто велика частка основних засобів не є бажаною, адже торгівля не потребує надмірно капіталомісткої інфраструктури. Зростання цього показника означає відволікання фінансових ресурсів у відносно менш гнучкі активи, що може знижувати рентабельність і адаптивність бізнесу. Для конкурентоспроможності торговельного її надмірне зростання негативно позначається на позиціях фірми.

Продовження табл. 2.22

1	2
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	Стимулятор. Надто низький рівень сигналізує про проблеми з платежами та підриває довіру кредиторів і партнерів. Збільшення цього показника підвищує фінансову стійкість компанії. Відповідно, поліпшення ліквідності підвищує конкурентоспроможність через довіру до підприємства та зменшення ризиків фінансових труднощів.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Стимулятор. Чим вищим є цей коефіцієнт, тим краща короткострокова платоспроможність. Його зростання позитивно впливає на конкурентні позиції, демонструючи готовність підприємства виконувати фінансові зобов'язання негайно.
Коефіцієнт фінансової залежності	Дестимулятор. Зростання коефіцієнта фінансової залежності свідчить про посилення боргового навантаження. Надто високе значення свідчить про значні фінансові ризики для компанії. Зниження значення вказує на більшу частку власного капіталу, що є позитивним фактором.
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	Дестимулятор. Збільшення цього коефіцієнта означає зростання рівня заборгованості компанії відносно власного капіталу, що веде до підвищення фінансового ризику. Надмірне боргове навантаження погіршує конкурентні позиції, тоді як зменшення сприяє стабільності.
Поточна плато-спроможність	Стимулятор. Проміжний показник ліквідності, подібний до коефіцієнта швидкої ліквідності. Вищі значення означають кращу здатність платити за боргами негайно. Поліпшення платоспроможності підвищує фінансову гнучкість підприємства та довіру з боку контрагентів.
Рентабельність продукції	Стимулятор. Це частка чистого прибутку у виручці від реалізації продукції. Чим вища рентабельність продукції, тим конкурентоспроможнішим є підприємство з огляду на здатність контролювати витрати і отримувати прибуток з продажів.

Джерело: узагальнено автором на основі [26; 47; 68; 77; 81; 93; 102; 146; 155].

Таким чином, перша група показників містить як позитивні, так і негативні індикатори конкурентоспроможності. Загалом, стимуляторами конкурентоспроможності є показники ліквідності та платоспроможності і рентабельність, тоді як дестимуляторами – показники боргового навантаження (фінансової залежності) та надмірно висока частка основних засобів у активах підприємства. Ці індикатори відображають поточний момент фінансового стану, проте для цілісної оцінки конкурентоспроможності доцільно врахувати також динаміку розвитку підприємства у часі.

Разом з тим, друга група охоплює абсолютні показники фінансово-господарської діяльності підприємства в динаміці за кілька останніх років. До неї

належать дохід (виручка від реалізації), чистий прибуток, розмір активів та зобов'язань, середня зарплата працівників до оподаткування, кількість працівників, обсяг продажів у тендерах, а також статутний капітал підприємства. Ці показники відображають масштаб бізнесу, його зростання та ресурси.

Розглянемо та обґрунтуємо їх з точки зору стимуляторів і дестимуляторів конкурентоспроможності.

Збільшення річного доходу свідчить про розширення ринкової присутності, зростання частки ринку, або споживчого попиту на продукцію підприємства. Вищий дохід означає більш високий рівень конкурентоспроможності, оскільки підприємство успішно генерує продажі. Таким чином, дохід є показником-стимулятором, адже його зростання виручки позитивно впливає на інтегральну оцінку конкурентоспроможності.

Чистий прибуток – це безпосередній фінансовий результат діяльності. Його зростання свідчить про підвищення ефективності підприємства та здатність до контролювання витрат. Підприємства з більшим прибутком мають кращі можливості для реінвестицій, інновацій та підвищення конкурентних переваг. Тому, чистий прибуток – це стимулятор.

Загальна вартість активів відображає ресурсний потенціал компанії, тобто – усе те, чим вона володіє – основні засоби, оборотні кошти, тощо. Збільшення активів у динаміці років означає розширення діяльності, інвестиції у розвиток, зростання масштабів бізнесу. Водночас, сума зобов'язань (боргів) сама по собі збільшується у міру росту підприємства, але надмірне зростання боргового навантаження може негативно впливати на фінансову стійкість. Якщо зобов'язання зростають швидше, ніж активи чи власний капітал, це сигнал ризику. Отже, показник «активів» виступає стимулятором, натомість абсолютний показник «зобов'язання» доцільно вважати дестимулятором.

Середня зарплата до оподаткування відображає інвестиції в людський капітал та якість трудових ресурсів. Вищі зарплати свідчать про те, що підприємство цінує кваліфікований персонал, залучає більш продуктивних та фахових робітників, що потенційно підвищує його конкурентоспроможність у довгостроковому періоді. Попри те, що висока зарплатня це й більші витрати, водночас вона є чинником мотивації та підвищення продуктивності праці. Разом з тим, зростання кількості працівників часто пов'язане з розширенням діяльності, виходом на нові ринки або збільшенням обсягів виробництва та продажів. Більша кількість співробітників може означати, що підприємство успішно зростає і створює робочі місця, що є індикатором конкурентоспроможності.

Таким чином, і показник середньої зарплати, і кількість працівників відносяться до стимуляторів.

Показник продаж у тендерах є позитивним фактором та відображає диверсифікацію каналів збуту. Проте, у нашому випадку для низки торговельних підприємств частка продажів у тендерах виявилася дуже незначною порівняно із загальним доходом. Загалом він є стимулятором, однак через його малу вагу для вибраних підприємств, цей показник вирішено не враховувати у розрахунку інтегрального індексу.

Розмір статутного капіталу – це сума коштів, або вартості активів, яку засновники внесли при створенні підприємства. Він є публічним фінансовим показником та слугує своєрідною гарантією стабільності. Великий власний капітал підвищує кредитоспроможність фірми та її запас міцності, а отже – відноситься до стимуляторів.

Таким чином, друга група охоплює стимулюючі показники конкурентоспроможності підприємства, серед яких дохід, чистий прибуток, активи, середня зарплата, кількість працівників, статутний капітал, а також обсяг тендерних продажів, якщо він значущий для бізнесу. Дестимулюючим фактором є

сумарні зобов'язання, оскільки їх надмірне збільшення несе ризики для фінансової рівноваги підприємства.

Для побудови таксономічного інтегрального показника було вирішено використати саме показники другої групи. На відміну від статичних коефіцієнтів першої групи, динамічні фінансові показники за кілька років містять інформацію про тенденції розвитку підприємства. Включення таких показників у модель дозволяє оцінити конкурентоспроможність з урахуванням сталого зростання або спаду, а не лише разового стану.

У процесі формування матриці даних для таксономічного аналізу були враховані такі міркування.

Крім наявних показників доходу [117] і чистого прибутку, до моделі було введено показник «витрати» (В), обчислений як різниця між «доходом» (Д) та «чистим прибутком» (ЧП) (2.11):

$$В = Д - ЧП \quad (2.11)$$

Показник «витрати» є дестимулятором, оскільки при їх зростанні та фіксованому доході конкурентоспроможність знижується через зменшення чистого прибутку. Таким чином, врахування величини витрат у інтегральному індексі робить оцінку більш чутливою до ефективності операційної діяльності. За інших рівних складових, підприємство з меншими витратами та вищою маржею прибутку матиме сильнішу конкурентну позицію.

Як зазначалося вище, показник «продажі у тендерах» для аналізованих торговельних фірм є дуже малим порівняно із загальними обсягами доходів. Тому, його вплив на інтегральну конкурентоспроможність мізерний, і він не включатиметься до розрахунку таксономічного індексу.

Показник «статутний капітал» вирішено включити до моделі, попри те що він змінюється не так часто, як інші показники. Статутний капітал відображає базовий рівень довіри інвесторів та засновників до підприємства і визначає

стартові можливості для фінансування діяльності. Тому, він включений до набору показників для інтегральної оцінки конкурентоспроможності.

Таким чином, остаточний набір показників для таксономічного аналізу конкурентоспроможності 10 торговельних підприємств:

1. ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»
2. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
3. ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» (мережа маркетів «Аврора»)
4. ТОВ «ФОРА»
5. ТОВ «РОЗЕТКА. УА»
6. ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»
7. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»
8. ТОВ «РУШ» (мережа бренду «EVA»)
9. ТОВ «ОМЕГА» (мережа маркетів «Varus»)
10. ТОВ «ФУДКОМ» (мережа маркетів «Велика Кишеня» та «Велмарт»),

моніторинг яких проведений в підрозділі 2.2 дисертації включає стимулятори (дохід, чистий прибуток, активи, середню зарплату, кількість працівників, статутний капітал) та дестимулятори (зобов'язання, витрати).

Кожен показник нормується (стандартизується) та враховується з відповідною знаковою спрямованістю (для стимуляторів – чим більше, тим краще; для дестимуляторів – чим менше, тим краще). Важлива перевага таксономічного підходу полягає в тому, що він здатен врахувати одночасно багато показників з різними одиницями виміру і визначити відстань підприємства до еталону. На першому етапі сформуємо матрицю спостережень (Додаток А) з показників X_{ij} 10 торговельних підприємств за 2024 та рік та розрахуємо X_{ij} сер за формулою (2.12) для кожного рядка i показника X_i .

$$\bar{X} = \frac{\sum_{j=1}^m X_{ij}}{m}, \quad (2.12)$$

де: $\bar{X}$ – середнє значення показника X_i рядка i за кількістю підприємств j (Додаток Б);

i – показники підприємств спостереження від i_1 до i_8 ;

j – підприємства спостереження від j_1 до j_{10} ;

m – кількість підприємств щодо яких проводиться спостереження.

На другому етапі стандартизуємо показники 10 торговельних підприємств за 2024 рік з матриці спостереження (Додаток А) до безрозмірних відносних величин за формулою (2.13):

$$Z_{ij} = \frac{(X_{ij} - \bar{X})}{W_i}, \quad (2.13)$$

де: X_{ij} – показники 10 торговельних підприємств за 2024 рік з матриці спостереження ((Додаток А) та X_{ij} сер – це $\bar{X}$;

i – показники підприємств спостереження від i_1 до i_8 ;

j – підприємства спостереження від j_1 до j_{10} ;

W_i – стандартизоване відхилення показників, розраховане за формулою (2.14):

$$W_i = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^m (X_{ij} - \bar{X})^2}{m}}, \quad (2.14)$$

де: X_{ij} – показники 10 торговельних підприємств за 2024 рік з матриці спостереження (Додаток А) та X_{ij} сер – це $\bar{X}$;

i – показники підприємств спостереження від i_1 до i_8 ;

j – підприємства спостереження від j_1 до j_{10} ;

m – кількість підприємств щодо яких проводиться спостереження.

Результати розрахунків цих показників наведено у додатках Б и В, таблицях 2.23 – 2.24.

Таблиця 2.23

Розрахунок складових для стандартизації показників 10 торговельних підприємств за 2024 рік

Показники X_{ij}	Номер показника	Розрахунок середнього відхилення показників X_{ij} згідно з формулою (2.14)	
		$\frac{\sum_{j=1}^m (X_{ij} - \bar{X})^2}{10}$	$\sqrt{\frac{\sum_{j=1}^m (X_{ij} - \bar{X})^2}{10}}$
Дохід, млрд. грн.	i_1	3 102,473	55,700
Чистий прибуток, млн. грн.	i_2	1 924 213,929	1 387,160
Витрати, млрд. грн.	i_3	3 030,690	55,052
Активи, млрд. грн.	i_4	219,500	14,816
Зобов'язання, млрд. грн.	i_5	141,381	11,890
Середня зарплата до оподаткування, тис. грн.	i_6	175,918	13,263
Кількість працівників, тис. людей	i_7	182,414	13,506
Статутний капітал, млн. грн.	i_8	28 913 837,948	5 377,159

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.24

Розрахунок стандартизованих показників Z_{ij} 10 торговельних підприємств за 2024 рік згідно з формулою (2.14) та формування матриці Z_{ij} з визначенням вектору-еталону Z_{0j}

№ з/п	АТБ- МАРКЕТ	СІЛЬПО- ФУД	ВИГІДНА ПОКУПКА	ФОРА	РОЗЕТКА. УА	НОВУС	МЕТРО	РУШ	ОМЕГА	ФУДКОМ	вектор- еталон
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Z_{0j}
1	2,800	0,720	-0,268	-0,323	-0,416	-0,429	-0,434	-0,467	-0,591	-0,593	2,800
2	1,535	-0,588	2,246	-0,610	-0,688	-0,299	-0,621	0,314	-0,674	-0,615	2,246
3	2,795	0,743	-0,328	-0,311	-0,404	-0,427	-0,423	-0,480	-0,581	-0,584	-0,584
4	2,521	1,142	-0,165	-0,351	-0,806	-0,321	-0,492	0,018	-0,746	-0,800	2,521
5	2,380	1,499	-0,618	-0,224	-0,585	-0,377	-0,325	-0,419	-0,708	-0,623	-0,708
6	1,623	-0,438	-0,422	-0,286	2,053	-0,276	0,443	-0,873	-0,949	-0,875	2,053
7	2,415	1,325	-0,069	-0,317	-0,928	-0,467	-0,764	-0,066	-0,512	-0,616	2,415
8	-0,373	2,996	-0,374	-0,236	-0,374	-0,257	-0,280	-0,371	-0,355	-0,375	2,996

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо відстань C_{i0} за формулою (2.15) між окремими елементами матриці стандартизованих значень Z_{ij} та вектором-еталоном Z_{0j} та проведемо розрахунок середньої відстані $\bar{C}$ між спостереженнями за формулою (2.16):

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (Z_{ij} - Z_{0j})^2} \quad (2.15)$$

$$\bar{C} = \frac{\sum_{i=1}^m C_{i0}}{m} \quad (2.16)$$

де: Z_{ij} – стандартизовані значення показників 10 торговельних підприємств за 2024 рік з матриці спостереження (табл. 2.24) та Z_{0j} – вектор-еталон для кожного показника з 10 торговельних підприємств спостереження.

i – стандартизовані показники підприємств спостереження від i_1 до i_8 ;

j – підприємства спостереження від j_1 до j_{10} ;

m – кількість підприємств щодо яких проводиться спостереження

Таблиця 2.25

Розрахунок різниці між елементами матриці стандартизованих значень Z_{ij} та вектором-еталоном Z_{0j} ($Z_{ij} - Z_{0j}$)

№ з/ п	АТБ- МАРКЕТ	СІЛЬПО- ФУД	ВИГІДНА ПОКУПКА	ФОРА	РОЗЕТКА.УА	НОВУС	МЕТРО	РУШ	ОМЕГА	ФУДКОМ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,000	-2,080	-3,068	-3,123	-3,216	-3,229	-3,234	-3,267	-3,391	-3,393
2	-0,711	-2,834	0,000	-2,856	-2,934	-2,545	-2,867	-1,932	-2,920	-2,861
3	3,379	1,327	0,256	0,273	0,180	0,157	0,161	0,104	0,003	0,000
4	0,000	-1,379	-2,686	-2,872	-3,327	-2,842	-3,013	-2,503	-3,267	-3,321
5	3,088	2,207	0,090	0,484	0,123	0,331	0,383	0,289	0,000	0,085
6	-0,430	-2,491	-2,475	-2,339	0,000	-2,329	-1,610	-2,926	-3,002	-2,928
7	0,000	-1,090	-2,484	-2,732	-3,343	-2,882	-3,179	-2,481	-2,927	-3,031
8	-3,369	0,000	-3,370	-3,232	-3,370	-3,253	-3,276	-3,367	-3,351	-3,371

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.26

Розрахунок квадрату різниці між елементами матриці стандартизованих значень Z_{ij} та вектором-еталоном Z_{0j} ($Z_{ij} - Z_{0j}$)² та відстані C_{i0} за формулою (2.15) між окремими елементами матриці стандартизованих значень Z_{ij} та вектором – еталоном Z_{0j}

№ з/п	АТБ-МАРКЕТ	СІЛЬПО-ФУД	ВИГІДНА ПОКУПКА	ФОРА	РОЗЕТКА.УА	НОВУС	МЕТРО	РУШ	ОМЕГА	ФУДКОМ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,0000	4,3272	9,4144	9,7509	10,3438	10,4281	10,4583	10,6712	11,4967	11,5095
2	0,5054	8,0326	0,0000	8,1581	8,6055	6,4769	8,2215	3,7330	8,5259	8,1864
3	11,4155	1,7612	0,0655	0,0745	0,0325	0,0247	0,0258	0,0108	0,0000	0,0000
4	0,0000	1,9030	7,2161	8,2474	11,0718	8,0747	9,0760	6,2658	10,6713	11,0283
5	9,5383	4,8699	0,0080	0,2346	0,0151	0,1098	0,1464	0,0833	0,0000	0,0073
6	0,1849	6,2031	6,1249	5,4691	0,0000	5,4265	2,5923	8,5589	9,0130	8,5753
7	0,0000	1,1885	6,1721	7,4636	11,1752	8,3083	10,1075	6,1529	8,5676	9,1865
8	11,3532	0,0000	11,3543	10,4446	11,3601	10,5836	10,7341	11,3393	11,2267	11,3643
Всього	32,9973	28,2854	40,3553	49,8428	52,6041	49,4325	51,3618	46,8153	59,5011	59,8576
C_{i0}	5,7443	5,3184	6,3526	7,0599	7,2529	7,0308	7,1667	6,8422	7,7137	7,7368

Джерело: розраховано автором

$$\bar{C} = \frac{5,7443+5,3184+6,3526+7,0599+7,2529+7,0308+7,1667+6,8422+7,7137+7,7368}{10}$$

$$\overline{C} = \frac{68,2183}{10} = 6,8218$$

Наступним кроком розрахуємо:

стандартне відхилення S_0 за формулою (2.17)

$$S_0 = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^m (C_{i0} - \bar{C})^2}{m}} \quad (2.17)$$

та максимально можливе відхилення C_0 за формулою (2.18)

$$C_0 = \bar{C} + 2 \times S_0 \quad (2.18)$$

з відображенням алгоритму та результатів розрахунків в табл. 2.30.

Показники розвитку підприємств d_i обчислюмо за формулою (2.19)

$$d_i = \frac{C_{i0}}{C_0} \quad (2.19)$$

На фінальному етапі розрахуємо за формулою (2.20) коефіцієнт таксономії K_i рівня конкурентоспроможності 10 торговельних підприємств за 2024 рік з відображенням розрахунків в табл. 2.27.

$$K_i = 1 - d_i \quad (2.20)$$

Таблиця 2.27

**Розрахунок таксономічного коефіцієнту конкурентоспроможності 10 торговельних підприємств
за 2024 рік**

Алгоритм та складові розрахунків згідно формул (2.16 – 2.19)	АТБ- МАРКЕТ	СІЛЬПО -ФУД	ВИГІДНА ПОКУПКА	ФОРА	РОЗЕТКА.УА	НОВУС	МЕТРО	РУШ	ОМЕГА	ФУДКОМ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$(Ci0 - \bar{C})$	-1,0775	-1,5034	-0,4692	0,2381	0,4310	0,2090	0,3449	0,0203	0,8919	0,9149
$(Ci0 - \bar{C})^2$	1,1610	2,2603	0,2202	0,0567	0,1858	0,0437	0,1189	0,0004	0,7954	0,8371
d_i	0,6897	0,6385	0,7627	0,8476	0,8708	0,8441	0,8604	0,8215	0,9261	0,9289
K_i	0,3103	0,3615	0,2373	0,1524	0,1292	0,1559	0,1396	0,1785	0,0739	0,0711

Джерело: розраховано автором

$$S_0 = \sqrt{\frac{1,1610 + 2,2603 + 0,2202 + 0,0567 + 0,1858 + 0,0437 + 0,1189 + 0,0004 + 0,7954 + 0,8371}{10}} = \sqrt{\frac{5,6796}{10}} = \sqrt{0,5680} = 0,7536$$

$$C_0 = 6,8218 + 2 * 0,7536 = 8,3291$$

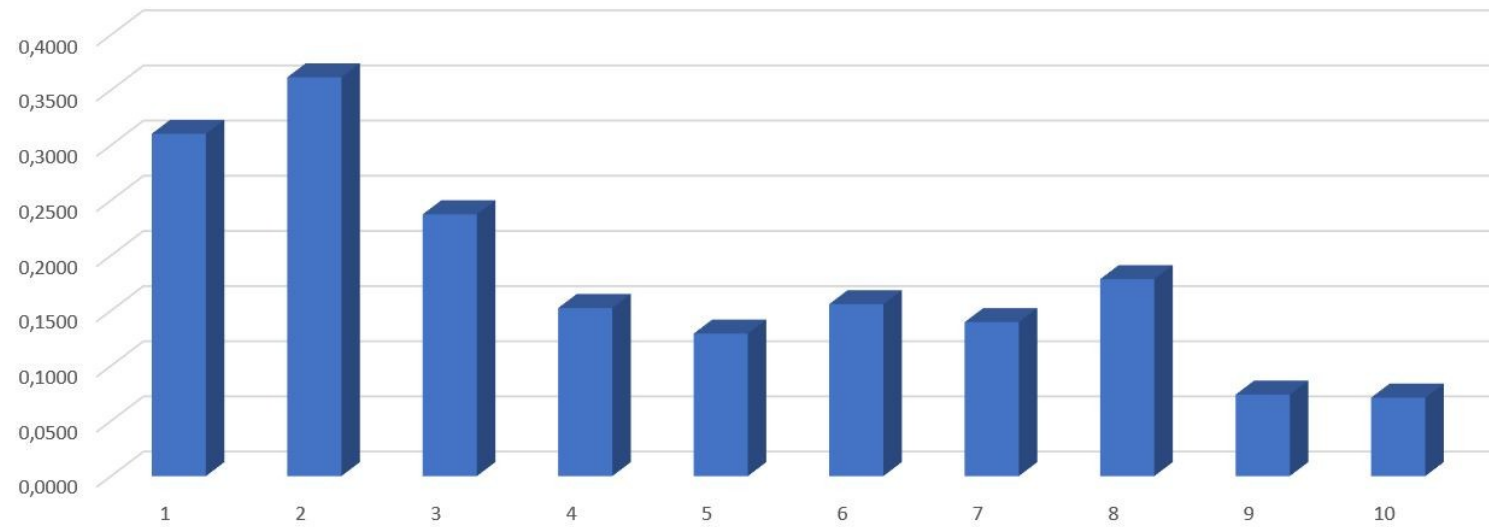


Рис. 2.4. Рівень конкурентоспроможності 10 торговельних підприємств за фінансовими показниками 2024 року

Джерело: авторська розробка

Таким чином, проведеним дослідженням та розрахунками в програмному продукті Microsoft Excel компанії Microsoft встановлено, що максимально можливе відхилення від еталону для 10 торговельних підприємств за 2024 рік, C_0 становить 8,3291.

Розглядаючи шляхи підвищення конкурентоспроможності, припустимо, що компанії спрямують 0,01% від суми річного доходу на програми навчання персоналу, розвиток людського та психологічного капіталу [70]. Це означає, що операційні витрати підприємства зростають на 0,01% від суми доходу, відповідно на цю ж суму зменшується чистий прибуток, якщо залишити дохід незмінним. Така інвестиція є досить незначною фінансово, але може мати відчутний ефект на мотивацію, кваліфікацію і продуктивність працівників.

Слід зазначити, що механізм впливу гіпотетичного збільшення витрат на персонал на інтегральний показник конкурентоспроможності є двоаспектним. З одного боку, частково негативний ефект через невелике зниження чистого прибутку, адже 0,01% доходу пішло у витрати. З іншого боку, позитивний ефект – підвищення людського капіталу може призвести до зростання продуктивності, поліпшення якості управлінських рішень, зменшення плинності кадрів і втрат робочого часу тощо. Хоча ці зміни важко відобразити в короткострокових фінансових показниках, вони опосередковано впливають на конкурентоспроможність, – мотивований і навчений персонал працює ефективніше, лояльніше ставиться до компанії, що зрештою підвищує і фінансові результати в довгостроковій перспективі. Отже, для подальшого дослідження для кожного підприємства скориговано два показники. «Витрати» збільшено на 0,01% від суми доходу та для наочності виділено в окремий показник, а «чистий прибуток» відповідно зменшено на ту ж величину. Всі інші показники залишено незмінними. Після цього повторно обчислюємо таксономічні індекси конкурентоспроможності для умовно нових фінансових даних.

Таблиця 2.28

Матриця спостереження скоригованих показників 10 торговельних підприємств за 2024 рік

№ з/п	Підприємства	АТБ-МАРКЕТ	СІЛЬПО-ФУД	ВИГІДНА ПОКУПКА	ФОРА	РОЗЕТ КА.УА	НОВУС	МЕТРО	РУШ	ОМЕГА	ФУДКОМ
	Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Дохід, млрд. грн.	208,905	93,017	37,980	34,952	29,742	29,014	28,754	26,929	20,023	19,918
2	Витрати у сумі 0,01% доходу, млн. грн.	20,891	9,302	3,798	3,495	2,974	2,901	2,875	2,693	2,002	1,992
3	Чистий прибуток «мінус» 0,01% доходу, млн. грн.	3 078,484	144,798	4 082,221	120,009	13,331	552,377	105,258	1402,742	33,175	114,637
4	Витрати, млрд. грн.	205,806	92,863	33,894	34,828	29,726	28,459	28,646	25,524	19,988	19,801
5	Активи, млрд. грн.	54,530	34,092	14,731	11,982	5,232	12,430	9,896	17,444	6,132	5,329
6	Зобов'язання, млрд. грн.	40,152	29,669	4,496	9,189	4,891	7,369	7,979	6,861	3,430	4,444
7	Середня зарплата до оподаткування, тис. грн.	52,062	24,731	24,940	26,747	57,761	26,868	36,410	18,962	17,946	18,925
8	Кількість працівників, тис. людей	46,084	31,366	12,536	9,192	0,940	7,160	3,151	12,588	6,557	5,154
9	Статутний капітал, млн. грн.	9,930	18127,940	9,000	750,015	4,366	634,742	510,842	21,007	111,149	1,000

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.29

Розрахунок $\bar{X}$ з матриці спостереження X_{ij} та розрахунок різниць між скоригованими показниками

X_{ij} 10 торговельних підприємств за 2024 рік (табл. 2.31) та $\bar{X}$

№ з/п	$\bar{X}$	АТБ- МАРКЕТ	СІЛЬПО- ФУД	ВИГІДНА ПОКУПКА	ФОРА	РОЗЕТКА. УА	НОВУС	МЕТРО	РУШ	ОМЕГА	ФУДКОМ
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	52,923	155,982	40,094	-14,943	-17,971	-23,181	-23,909	-24,169	-25,994	-32,900	-33,005
2	5,292	15,598	4,009	-1,494	-1,797	-2,318	-2,391	-2,417	-2,599	-3,290	-3,301
3	964,703	2 113,781	-819,905	3 117,518	-844,694	-951,372	-412,326	-859,445	438,039	-931,528	-850,066
4	51,954	153,853	40,910	-18,060	-17,126	-22,228	-23,495	-23,308	-26,430	-31,966	-32,153
5	17,180	37,350	16,912	-2,449	-5,198	-11,948	-4,750	-7,284	0,264	-11,048	-11,851
6	11,848	28,304	17,821	-7,352	-2,659	-6,957	-4,479	-3,869	-4,987	-8,418	-7,404
7	30,535	21,527	-5,804	-5,595	-3,788	27,226	-3,667	5,875	-11,573	-12,589	-11,610
8	13,473	32,611	17,893	-0,937	-4,281	-12,533	-6,313	-10,322	-0,885	-6,916	-8,319
9	2017,999	-2 008,069	16109,941	-2 008,999	-1267,984	-2 013,633	-1383,257	-1507,157	-1996,992	-1906,850	-2 016,999

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.30

Розрахунок квадрату різниць $(X_{ij} - \bar{X})^2$ з матриці спостережень скоригованих показників X_{ij} 10 торговельних підприємств за 2024 рік

№ з/п	АТБ-МАРКЕТ	СІЛЬПО-ФУД	ВИГІДНА ПОКУПКА	ФОРА	РОЗЕТКА. УА	НОВУС	МЕТРО	РУШ	ОМЕГА	ФУДКОМ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	24 330,260	1 607,497	223,305	322,971	537,377	571,659	584,160	675,709	1 082,436	1 089,356
2	243,303	16,075	2,233	3,230	5,374	5,717	5,842	6,757	10,824	10,894
3	4 468 069,270	672 244,537	9 718 917,233	713 508,292	905 109,063	170 012,895	738 646,052	191 877,990	867 744,787	722 612,544
4	23 670,592	1 673,587	326,146	293,283	494,062	551,992	543,240	698,518	1 021,793	1 033,783
5	1 395,037	286,023	5,997	27,017	142,750	22,561	53,054	0,070	122,054	140,441
6	801,116	317,588	54,052	7,070	48,400	20,061	14,969	24,870	70,863	54,819
7	463,403	33,689	31,306	14,350	741,244	13,448	34,513	133,939	158,488	134,797
8	1 063,490	320,167	0,878	18,325	157,071	39,851	106,540	0,783	47,828	69,202
9	4 032 341,510	259 530 195,801	4 036 077,384	1 607 783,678	4 054 718,261	1 913 400,205	2 271 522,524	3 987 977,447	3 636 077,304	4 068 285,369

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.31

**Розрахунок складових для стандартизації скоригованих показників 10
торговельних підприємств за 2024 рік**

Показники X_{ij}	Номер показника	Розрахунок середнього відхилення скоригованих показників X_{ij} згідно з формулою (2.14)	
		$\frac{\sum_{j=1}^m (X_{ij} - \bar{X})^2}{10}$	$\sqrt{\frac{\sum_{j=1}^m (X_{ij} - \bar{X})^2}{10}}$
Дохід, млрд. грн.	i_1	3 102,473	55,700
Витрати у сумі 0,01% доходу, млн. грн.	i_2	31,025	5,570
Чистий прибуток «мінус» 0,01% доходу, млн. грн.	i_3	1 916 874,266	1 384,512
Витрати, млрд. грн.	i_4	3 030,699	55,052
Активи, млрд. грн.	i_5	219,500	14,816
Зобов'язання, млрд. грн.	i_6	141,381	11,890
Середня зарплата до оподаткування, тис. грн.	i_7	175,918	13,263
Кількість працівників, тис. людей	i_8	182,414	13,506
Статутний капітал, млн. грн.	i_9	28 913 837,948	5 377,159

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.32

Розрахунок стандартизованих скоригованих показників Z_{ij} 10 торговельних підприємств за 2024 рік згідно з формулою (2.14) та формування матриці Z_{ij} з визначенням вектору-еталону Z_{0j}

№ з/п	АТБ-МАРКЕТ	СІЛЬПО-ФУД	ВИГІДНА ПОКУПКА	ФОРА	РОЗЕТКА. УА	НОВУС	МЕТРО	РУШ	ОМЕГА	ФУДКОМ	вектор-еталон
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Z_{0j}
1	2,800	0,720	-0,268	-0,323	-0,416	-0,429	-0,434	-0,467	-0,591	-0,593	2,800
2	2,800	0,720	-0,268	-0,323	-0,416	-0,429	-0,434	-0,467	-0,591	-0,593	-0,593
3	1,527	-0,592	2,252	-0,610	-0,687	-0,298	-0,621	0,314	-0,673	-0,614	2,252
4	2,795	0,743	-0,328	-0,311	-0,404	-0,427	-0,423	-0,480	-0,581	-0,584	-0,584
5	2,521	1,142	-0,165	-0,351	-0,806	-0,321	-0,492	0,018	-0,746	-0,800	2,521
6	2,380	1,499	-0,618	-0,224	-0,585	-0,377	-0,325	-0,419	-0,708	-0,623	-0,708
7	1,623	-0,438	-0,422	-0,286	2,053	-0,276	0,443	-0,873	-0,949	-0,875	2,053
8	2,415	1,325	-0,069	-0,317	-0,928	-0,467	-0,764	-0,066	-0,512	-0,616	2,415
9	-0,373	2,996	-0,374	-0,236	-0,374	-0,257	-0,280	-0,371	-0,355	-0,375	2,996

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.33

Розрахунок різниці між елементами матриці стандартизованих значень Z_{ij} та вектором-еталоном Z_{0j} ($Z_{ij} - Z_{0j}$)

№ з/ п	АТБ- МАРКЕТ	СІЛЬПО- ФУД	ВИГІДНА ПОКУПКА	ФОРА	РОЗЕТКА.УА	НОВУС	МЕТРО	РУШ	ОМЕГА	ФУДКОМ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	0,000	-2,080	-3,068	-3,123	-3,216	-3,229	-3,234	-3,267	-3,391	-3,393
2	3,393	1,313	0,325	0,270	0,177	0,164	0,159	0,126	0,002	0,000
3	-0,725	-2,844	0,000	-2,862	-2,939	-2,550	-2,873	-1,936	-2,925	-2,866
4	3,379	1,327	0,256	0,273	0,180	0,157	0,161	0,104	0,003	0,000
5	0,000	-1,379	-2,686	-2,872	-3,327	-2,842	-3,013	-2,503	-3,267	-3,321
6	3,088	2,207	0,090	0,484	0,123	0,331	0,383	0,289	0,000	0,085
7	-0,430	-2,491	-2,475	-2,339	0,000	-2,329	-1,610	-2,926	-3,002	-2,928
8	0,000	-1,090	-2,484	-2,732	-3,343	-2,882	-3,179	-2,481	-2,927	-3,031
9	-3,369	0,000	-3,370	-3,232	-3,370	-3,253	-3,276	-3,367	-3,351	-3,371

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.34

Розрахунок квадрату різниці між елементами матриці стандартизованих значень Z_{ij} та вектором-еталоном Z_{0j} ($Z_{ij} - Z_{0j}$)² та відстані C_{i0} за формулою (2.15) між окремими елементами матриці стандартизованих значень Z_{ij} та вектором – еталоном Z_{0j}

№ з/п	АТБ-МАРКЕТ	СІЛЬПО-ФУД	ВИГІДНА ПОКУПКА	ФОРА	РОЗЕТКА.УА	НОВУС	МЕТРО	РУШ	ОМЕГА	ФУДКОМ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	0,0000	4,3272	9,4144	9,7509	10,3438	10,4281	10,4583	10,6712	11,4967	11,5095
2	11,5151	1,7235	0,1054	0,0731	0,0313	0,0268	0,0253	0,0160	0,0000	0,0000
3	0,5260	8,0895	0,0000	8,1916	8,6386	6,5015	8,2527	3,7466	8,5546	8,2139
4	11,4155	1,7612	0,0655	0,0745	0,0325	0,0247	0,0258	0,0108	0,0000	0,0000
5	0,0000	1,9030	7,2161	8,2474	11,0718	8,0747	9,0760	6,2658	10,6713	11,0283
6	9,5383	4,8699	0,0080	0,2346	0,0151	0,1098	0,1464	0,0833	0,0000	0,0073
7	0,1849	6,2031	6,1249	5,4691	0,0000	5,4265	2,5923	8,5589	9,0130	8,5753
8	0,0000	1,1885	6,1721	7,4636	11,1752	8,3083	10,1075	6,1529	8,5676	9,1865
9	11,3532	0,0000	11,3543	10,4446	11,3601	10,5836	10,7341	11,3393	11,2267	11,3643
Всього	44,5330	30,0658	40,4608	49,9495	52,6685	49,4840	51,4184	46,8449	59,5298	59,8851
C_{i0}	6,6733	5,4832	6,3609	7,0675	7,2573	7,0345	7,1707	6,8443	7,7156	7,7385

Джерело: розраховано автором

$$\bar{C} = \frac{6,6733 + 5,4832 + 6,3609 + 7,0675 + 7,2573 + 7,0345 + 7,1707 + 6,8443 + 7,7156 + 7,7385}{10}$$

$$\bar{C} = \frac{69,3458}{10} = 6,9346$$

Таблиця 2.35

**Розрахунок таксономічного коефіцієнту конкурентоспроможності 10 торговельних підприємств
за 2024 рік за скоригованими показниками**

Алгоритм та складові розрахунків згідно формул (2.16 – 2.19)	АТБ- МАРКЕТ	СІЛЬПО -ФУД	ВИГІДНА ПОКУПКА	ФОРА	РОЗЕТКА.УА	НОВУС	МЕТРО	РУШ	ОМЕГА	ФУДКОМ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$(C_{i0} - \bar{C})$	-0,2613	-1,4514	-0,5737	0,1329	0,3227	0,0999	0,2361	-0,0902	0,7810	0,8040
$(C_{i0} - \bar{C})^2$	0,0683	2,1064	0,3291	0,0177	0,1042	0,0100	0,0557	0,0081	0,6099	0,6464
d_i	0,8146	0,6693	0,7764	0,8627	0,8859	0,8587	0,8753	0,8354	0,9418	0,9446
K_i	0,1854	0,3307	0,2236	0,1373	0,1141	0,1413	0,1247	0,1646	0,0582	0,0554

Джерело: розраховано автором

$$S_0 \sqrt{\frac{0,0683+2,1064+0,3291+0,0177+0,1042+0,0100+0,0557+0,0081+0,6099+0,6464}{10}} = \sqrt{\frac{3,9558}{10}} = \sqrt{0,3956} = 0,6290$$

$$C_0 \sqrt{6,9346+2*0,6290} = 8,1925$$

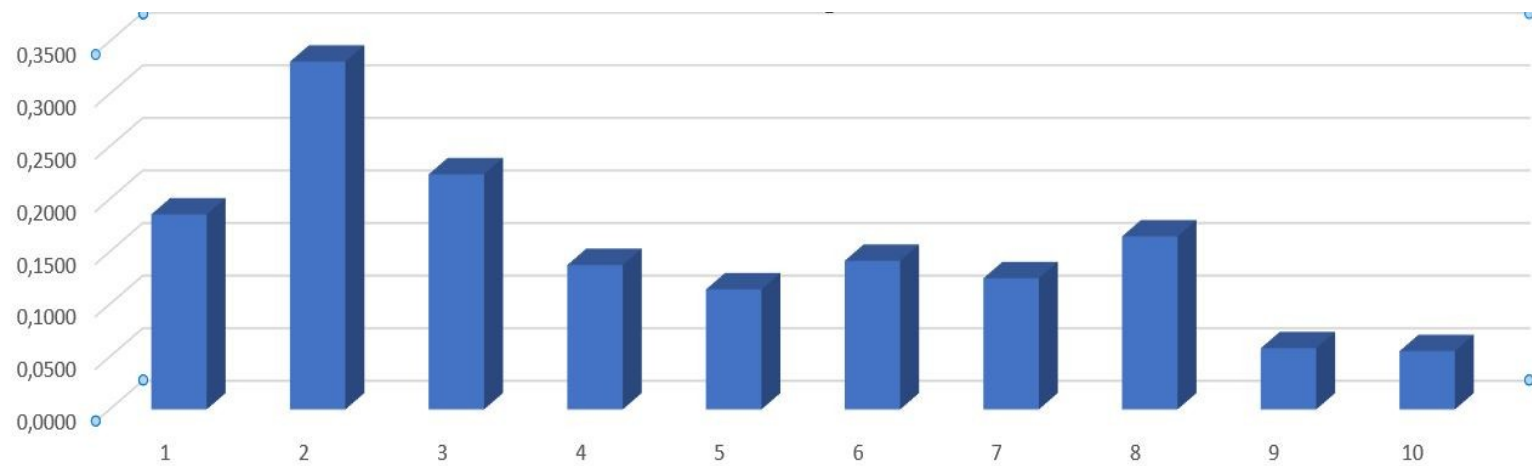


Рис. 2.5. Рівень конкурентоспроможності 10 торговельних підприємств за відкоригованими фінансовими показниками 2024 року

Джерело: авторська розробка за результатами розрахунків

За результатами проведених розрахунків встановлено, що максимально можливе відхилення від еталону для 10 торговельних підприємств з відкоригованими показниками витрат та чистого прибутку на 0,01% від суми доходу за 2024 рік, C_0 становить 8,1925.

При порівнянні конкурентоспроможності 10 торговельних підприємств за відкоригованими фінансовими показниками 2024 року (рис. 2.5) з проведеними розрахунками до коригування (рис. 2.4) встановлено, що коригування показників майже не вплинуло на рівень конкурентоспроможності останньої сімки із 10 торговельних підприємств. Кожне із підприємств № 4 – № 10 посіли ті ж самі місця в десятці, які вони займали до введення скоригованих коефіцієнтів.

Проте, у першій трійці відбулися зміни. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (підприємство №2) залишилось найконкурентоспроможнішим, а ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (підприємство №1), попри найбільшу суму витрат (понад 208 млрд. грн.) посіло третю сходинку, поступившись ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» (підприємство №3).

Це пояснюється тим, що підприємство №3 після інвестицій дещо підвищило свій рівень конкурентоспроможності, тобто його інтегральний показник став ближчим до еталону, тоді як підприємство №1 продемонструвало зниження інтегрального показника. Такий різноспрямований результат свідчить про відмінності у вихідних фінансових показниках цих підприємств.

І доходи, і витрати ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2024 рік в декілька разів перевищують аналогічні показники ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»:

$$\text{Доходи} \cdot \frac{208,905}{37,980} = 5,500$$

$$\text{Витрати} \cdot \frac{205,806}{33,894} = 6,072$$

Проте, абсолютний показник чистого прибутку підприємства № 3 (ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА») за 2024 рік дорівнює 4 086 019 000 грн. та перевищує майже на 1 млрд. грн. суму чистого прибутку підприємства № 1 (ТОВ «АТБ-МАРКЕТ») 3 099 374 000 грн.

Таким чином, враховуючи абсолютне лідерство за отриманим доходом, будь-яке підприємство не може вважатися найбільш конкурентоспроможним в галузі. Дослідження свідчить, що інвестуючи, підприємство стає конкурентоспроможнішим. Це опосередковано підтверджує той факт, що не зважаючи на складну ситуацію у 2024 році ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» має ресурси для здійснення інвестицій та збільшення витрат, придбавши найбільший в Україні складський комплекс у Dragon Capital [185]. Крім того, ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» має наміри отримати за підсумками 2025 року дохід в сумі 1 млрд. доларів США [108] та збільшити кількість торговельних точок до 2 000.

В цілому, результати дослідження свідчать, що попри велику частку витрат порівняно із сумою доходу, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» виявилось найбільш конкурентоспроможним серед торговельних підприємств у 2024 році. Моделювання підтверджують, що інвестиції в людський капітал доцільні і можуть давати позитивний ефект для конкурентоспроможності, хоча величина ефекту залежить від конкретних умов підприємства. Найменш ефективними такі вкладення будуть для компаній з дуже низькою маржинальністю, проте такі підприємства мають використовувати податкові преференції на навчання персоналу, що не зашкодить їх фінансовим ресурсам [70]. Для більш прибуткових підприємств інвестиції в персонал практично не завдають шкоди фінансовим показникам, а можуть стати каталізатором подальшого зростання.

Для врахування впливу макроекономічної невизначеності на конкурентні позиції підприємств, було проведено коригування таксономічних індексів згідно з формулою (1.6) на основі Індексу очікувань ділової активності (ІОДА). Враховуючи значення ІОДА у 2024 році (в середньому 46,2 пункти, що нижче нейтрального рівня 50), коефіцієнт невизначеності Un становив 0,076. Результати порівняння наведено на рис. 2.6.

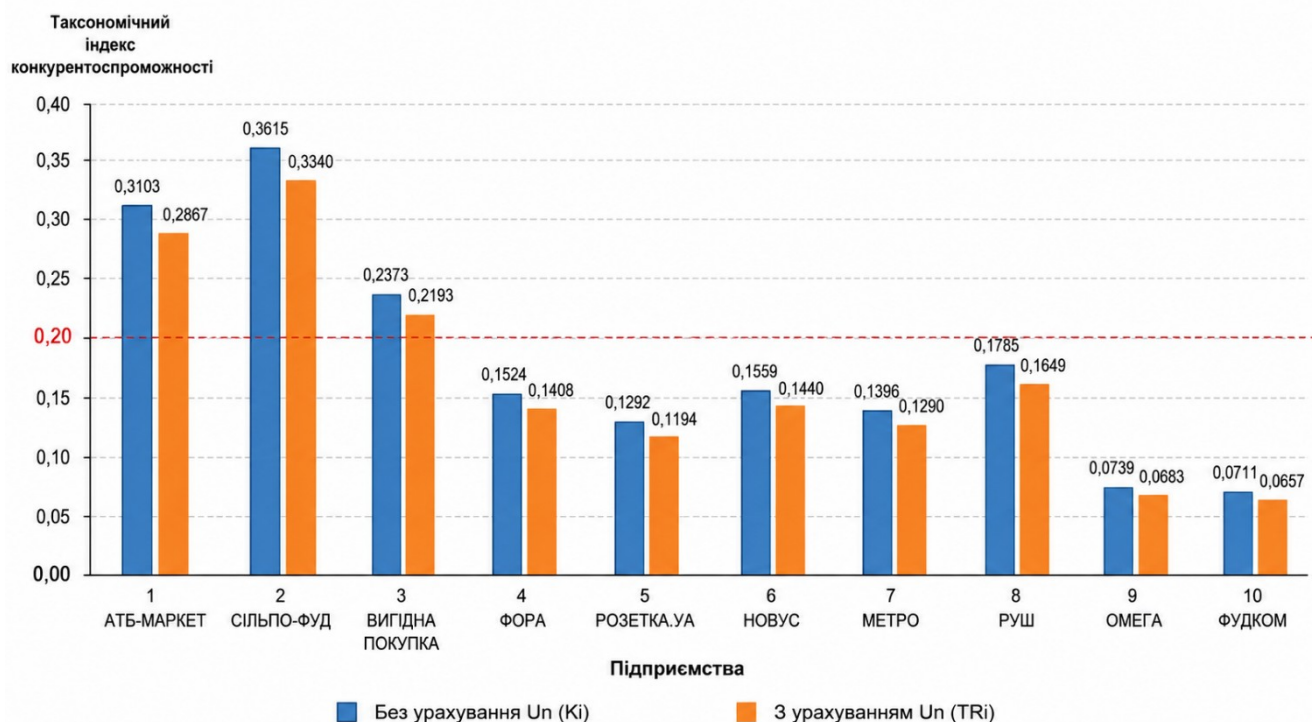


Рис. 2.6. Порівняння таксономічних індексів

конкурентоспроможності 10 торговельних підприємств до та після коригування на коефіцієнт невизначеності U_n

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.27 та табл. 2.36

54

Як видно з рис. 2.6, врахування коефіцієнта невизначеності U_n призводить до незначного зниження таксономічних індексів для всіх підприємств (в середньому на 7,6%). При цьому рейтинг підприємств за рівнем конкурентоспроможності залишається незмінним, що свідчить про стабільність отриманих результатів. Найвищий скоригований індекс має ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ($TR_i = 0,3340$), найнижчий – ТОВ «ФУДКОМ» ($TR_i = 0,0657$). Це свідчить, що ТОВ «ОМЕГА» та ТОВ «ФУДКОМ» (підприємства №9 та №10) найбільше віддалені від вектору-еталону серед цих 10 торговельних підприємств, а отже, найменш конкурентоспроможні в цій десятці. Разом з тим, підприємства першої трійки є найбільш конкурентоспроможними. При цьому, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (підприємство №1) попри найбільший розмір доходу у сумі понад 208 млрд. грн. займає другу сходинку та поступається у конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (підприємство №2) (таблиця 2.36).

Запропоновано алгоритм комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі таксономічного аналізу з урахуванням коефіцієнта невизначеності Un (рис. 2.7).

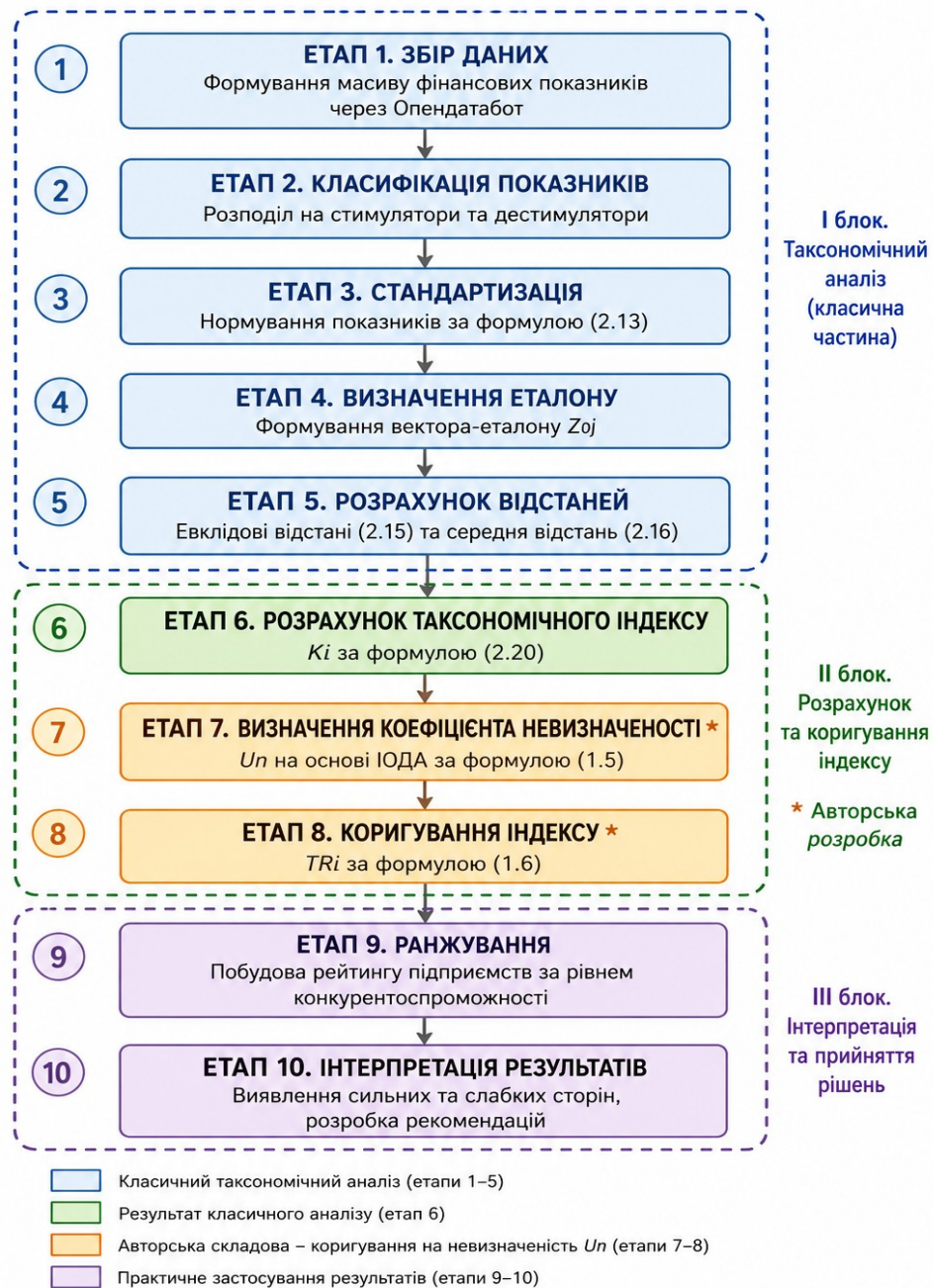


Рис. 2.7. Алгоритм комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі таксономічного аналізу з урахуванням коефіцієнта невизначеності Un

Джерело: авторська розробка

Запропонований алгоритм включає наступні етапи:

1. Збір даних – формування масиву фінансових показників 10 підприємств за 2024 рік через Опендатабот.

2. Класифікація показників – розподіл на стимулятори та дестимулятори.
3. Стандартизація – нормування показників за формулою (2.13).
4. Визначення еталону – формування вектора-еталону $Z0j$.
5. Розрахунок відстаней – обчислення евклідових відстаней (2.15) та середньої відстані (2.16).
6. Розрахунок таксономічного індексу – Ki за формулою (2.20).
7. Визначення коефіцієнта невизначеності – Un на основі ІОДА за формулою (1.5).
8. Коригування індексу – розрахунок TRi за формулою (1.6).
9. Ранжування – побудова рейтингу підприємств за рівнем конкурентоспроможності.
10. Інтерпретація результатів – виявлення сильних та слабких сторін, розробка рекомендацій.

Таблиця 2.36

**Зведені результати таксономічного аналізу конкурентоспроможності 10
торговельних підприємств за 2024 рік з урахуванням коефіцієнта
невизначеності Un**

№	Підприємство	Ki (без коригування)	Un	TRi (з коригуванням)	Рейтинг (без Un)	Рейтинг (з Un)
1	АТБ-МАРКЕТ	0,3103	0,076	0,2867	2	2
2	СІЛЬПО-ФУД	0,3615	0,076	0,3340	1	1
3	ВИГІДНА ПОКУПКА	0,2373	0,076	0,2193	3	3
4	ФОРА	0,1524	0,076	0,1408	6	6
5	РОЗЕТКА.УА	0,1292	0,076	0,1194	8	8
6	НОВУС	0,1559	0,076	0,1440	5	5
7	МЕТРО	0,1396	0,076	0,1290	7	7
8	РУШ	0,1785	0,076	0,1649	4	4
9	ОМЕГА	0,0739	0,076	0,0683	9	9
10	ФУДКОМ	0,0711	0,076	0,0657	10	10

Джерело: розраховано автором

Таким чином, на відміну від існуючих статичних методик, запропонований підхід дозволяє кількісно врахувати вплив макроекономічної невизначеності на конкурентну позицію підприємства. Коригування таксономічного індексу на коефіцієнт Un забезпечує більш реалістичну оцінку, оскільки враховує не лише внутрішні фінансові показники, а й зовнішні умови господарювання. Як

показано в табл. 2.36 та на рис. 2.6, врахування коефіцієнта невизначеності змінює абсолютні значення індексів, однак не впливає на рейтинг підприємств у 2024 році через відносно стабільний рівень ІОДА протягом року. Це підтверджує гіпотезу про те, що запропонований підхід є адекватним інструментом оцінки конкурентоспроможності в умовах турбулентного середовища.

Також слід зауважити на потрійному синергетичному ефекті від інвестування в людський капітал, – вигодах, які отримують одночасно і підприємство, і його працівники, і держава від реалізації таких заходів.

1. Для підприємства зменшується база оподаткування податком на прибуток, оскільки витрати на навчання включаються до витрат підприємства і знижують оподатковуваний прибуток, підвищується продуктивність і лояльність персоналу, поліпшується ефективність управління людськими ресурсами. Навчені та мотивовані працівники працюють продуктивніше і допускають менше простоїв та браку. З точки зору конкуренції це означає більш якісне обслуговування клієнтів, інноваційність та адаптивність бізнес-процесів.

2. Для працівників підвищення кваліфікації та навичок без фінансового навантаження на власний бюджет означає можливість кар'єрного зростання, вищу впевненість у собі та задоволеність роботою. Співробітники відчують залученість у розвиток компанії, що підвищує їх мотивацію та відданість роботодавцю. Зростають перспективи отримувати вищу зарплатню в майбутньому завдяки здобутим компетенціям. Таким чином, людський капітал працівників примножується, що підвищує і їх особисту конкурентоспроможність на ринку праці.

3. Для держави та суспільства розвивається система освіти й професійної підготовки, зростає якість та продуктивність національних трудових ресурсів. У макроекономічному вимірі інвестиції в людський капітал ведуть до підвищення ВВП, зростання добробуту громадян і їхньої економічної активності.

Отже, навіть якщо в короткостроковому плані навчання персоналу трохи збільшує витрати компанії, у стратегічному вимірі така політика себе виправдовує. Потрійний ефект означає, що мотивовані працівники генерують

кращі результати для бізнесу, бізнес сплачує більше податків від зростання масштабів діяльності, а працівники і держава отримують свій зиск у вигляді вищих доходів та економічного розвитку.

Таким чином, на основі оцінки показників управління діяльністю торговельного підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності виокремлено дві групи ключових індикаторів (поточні коефіцієнти ліквідності/стійкості та динамічні фінансові показники), які визначають рівень конкурентних позицій підприємства. Акцентовано увагу на перевагах використання показників у динаміці (друга група), оскільки саме вони відображають стійкі тенденції розвитку бізнесу і дозволяють побудувати інтегральний індекс конкурентоспроможності з урахуванням багаторічних трендів. Визначено, що метою застосування таксономічного аналізу є отримання узагальненого індексу конкурентоспроможності підприємства, який поєднує різнопланові показники-стимулятори та дестимулятори і дає можливість об'єктивно порівняти підприємство з еталонним рівнем. При цьому для оцінки конкурентоспроможності доцільно використовувати саме групу 2 показників, доповнену розрахунковим показником витрат, – це забезпечує більш повне врахування фінансової ефективності в інтегральному індексі. Зроблено висновок, що інвестування в людський капітал (навчання персоналу) є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності. Незначне збільшення витрат на розвиток працівників здатне покращити інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, а у стратегічній перспективі такі інвестиції дають потрібний синергетичний ефект – одночасну вигоду для бізнесу, працівників і суспільства.

Отже, ефективне управління діяльністю підприємства торгівлі в умовах конкурентного середовища повинно включати ретельний аналіз фінансових показників та проактивні заходи з розвитку трудового потенціалу, що разом забезпечує зміцнення його ринкових позицій.

Висновки до розділу 2

1. На основі аналізу системи управління торговельним підприємством виокремлено головні чинники, які визначають його успішність і конкурентоспроможність. Акцентовано увагу на необхідності цілісного підходу до управління: інтеграція підсистем управління доходами, витратами, фінансами, персоналом, технологіями, якістю, ризиками, оподаткуванням забезпечує узгодженість рішень і стійкість бізнесу. Фінансові показники розглядаються як ключові індикатори стану підприємства: ліквідність, платоспроможність, рентабельність, оборотність та інші коефіцієнти сигналізують про сильні та слабкі сторони, що дозволяє своєчасно виявляти ознаки можливого банкрутства та вживати превентивних заходів.

2. Визначено та підтверджено взаємозв'язок між податковими преференціями та кадровою політикою торговельного підприємства. **Запропоновані коефіцієнти для оцінки ефективності використання податкових пільг (КППП, КЕПП) дають змогу кількісно виміряти вплив державної податкової підтримки на соціально-економічний розвиток підприємства.** Зроблено висновок, що підприємство, яке раціонально використовує податкові пільги, може інвестувати більше в свій персонал, збільшуючи його чисельність і якість, що в підсумку підвищує продуктивність і конкурентні позиції. Управління торговельним підприємством має базуватися на аналізі даних та фінансовому моделюванні, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення в умовах нестабільності.

3. На основі моніторингу сучасного стану управління торговельним підприємством у контексті його конкурентоспроможності виділено показники, які визначають конкурентний фінансовий стан та ефективність бізнесу, а саме: прибутковість, ліквідність, фінансова стійкість, інвестиції в основні засоби, людський капітал. Акцентовано увагу на комплексному використанні відкритих даних інформаційно-технологічного сервісу Опендатабот для оперативного отримання інформації про власне підприємство та конкурентів. Визначено, що

метою моніторингу діяльності торговельного підприємства є отримання актуальних даних для прийняття управлінських рішень, підвищення прозорості та адаптації стратегії до ринкових викликів.

4. Запропоновано авторський алгоритм моніторингу та оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі відкритих даних Опендатабот, який включає наступні етапи: ідентифікація найближчих конкурентів → отримання їх фінансових показників через відкриті реєстри → формування масиву даних для таксономічного аналізу. На відміну від існуючих підходів, що потребують значного масиву внутрішньої інформації, запропонований метод базується виключно на публічних даних і може застосовуватися для підприємств різних галузей (торгівлі, виробництва, сфери послуг). Для підвищення довгострокової конкурентоспроможності важливими є оптимізація витрат та цілеспрямовані інвестиції у розвиток персоналу, що супроводжуються відповідними податковими преференціями.

5. На основі оцінки показників управління діяльністю торговельного підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності виокремлено дві групи базових індикаторів (поточні коефіцієнти ліквідності/стійкості та динамічні фінансові показники), які визначають рівень конкурентних позицій підприємства. Акцентовано увагу на перевагах використання показників у динаміці (друга група), оскільки саме вони відображають стійкі тенденції розвитку бізнесу і дозволяють побудувати інтегральний індекс конкурентоспроможності з урахуванням багаторічних трендів. Визначено, що метою застосування таксономічного аналізу є отримання узагальненого індексу конкурентоспроможності підприємства, який поєднує різнопланові показники-стимулятори та дестимулятори і дає можливість об'єктивно порівняти підприємство з еталонним рівнем.

6. На основі проведених розрахунків встановлено, що найбільш конкурентоспроможним серед 10 торговельних підприємств України у 2024 році є ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ($K_i = 0,3615$), а найменш конкурентоспроможними – ТОВ «ОМЕГА» ($K_i = 0,0739$) та ТОВ «ФУДКОМ» ($K_i = 0,0711$). Проведене

моделювання підтверджує, що навіть незначне збільшення витрат на навчання персоналу (0,01% від доходу) здатне покращити інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, особливо для компаній з достатнім рівнем маржинальності. **Запропоноване коригування таксономічного індексу на коефіцієнт невизначеності Un (розрахований на базі ІОДА НБУ) дозволяє кількісно врахувати вплив макроекономічних умов на реалізацію конкурентного потенціалу підприємства**, що підвищує адекватність оцінки в умовах турбулентного середовища. Зроблено висновок, що інвестування в людський капітал у стратегічній перспективі дає потрібний синергетичний ефект – одночасну вигоду для бізнесу (зростання продуктивності та лояльності), працівників (безкоштовне навчання та кар'єрне зростання) і суспільства (розвиток освіти та зростання ВВП).

Основні положення розділу 2 було оприлюднені автором у [50; 51; 52; 53; 54; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 64 65; 66; 67; 68; 69; 70; 72; 89; 216]

РОЗДІЛ 3

МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Концептуальні підходи до управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності

У результаті проведеного в розділі 1 теоретико-методичного дослідження встановлено, що конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як динамічну, системну та адаптивну економічну категорію [70, с.14], яка формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників та проявляється у здатності підприємства створювати, реалізовувати й утримувати конкурентні переваги у змінному ринковому середовищі. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність не є статичним результатом діяльності, а постійно трансформується під впливом змін попиту, технологічних зрушень, інституційного середовища, податкової політики та якості управлінських рішень [1; 15; 24], що зумовлює необхідність її цілеспрямованого управління.

Разом із тим, аналіз еволюції наукових підходів до розуміння конкурентоспроможності та управління діяльністю підприємства показав, що більшість теоретичних концепцій, розглянутих у розділі 1, мають переважно описовий або пояснювальний характер і не забезпечують формування цілісного прикладного інструментарію управління конкурентними перевагами в умовах зростаючої невизначеності [27; 48; 125]. Класичні та сучасні теорії управління здебільшого зосереджуються на окремих аспектах діяльності підприємства, не враховуючи їх взаємодію в межах єдиної системи, а також не повною мірою інтегрують вплив зовнішніх чинників, зокрема інституційних і податкових [95; 99; 103], із внутрішнім потенціалом підприємства, насамперед людським капіталом.

Зазначене обумовлює необхідність переходу від теоретичного осмислення сутності конкурентоспроможності та управління діяльністю підприємства, здійсненого у першому розділі, до розроблення прикладної концепції

управління, орієнтованої на практичне формування та підтримання конкурентних переваг. Така концепція має базуватися на системному поєднанні стратегічного, процесного та інноваційного підходів, враховувати динаміку зовнішнього середовища, рівень невизначеності та ризиків, а також забезпечувати синергію між внутрішніми ресурсами підприємства й можливостями, що створюються державною економічною та податковою політикою.

Виходячи з цього, метою даного параграфа є розроблення концепції управління діяльністю підприємства, орієнтованої на формування та утримання стійких конкурентних переваг в умовах невизначеності, яка передбачає інтеграцію ключових управлінських підходів, координацію управлінських рішень на стратегічному й операційному рівнях та забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Управління діяльністю підприємства у межах даного дослідження розглядається як цілісна та цілеспрямована управлінська діяльність, спрямована на вплив на ресурси, бізнес-процеси та результати функціонування підприємства з метою досягнення і підтримання конкурентних переваг [106; 114; 115]. Воно виступає механізмом трансформації наявного потенціалу підприємства, включаючи матеріальні, фінансові, інформаційні та людські ресурси, у стійкі конкурентні переваги, що проявляються у ринкових позиціях, фінансових результатах та здатності до розвитку. Одночасно управління діяльністю підприємства виконує інтегруючу функцію, поєднуючи внутрішні чинники конкурентоспроможності, визначені структурою ресурсів, якістю менеджменту, рівнем людського капіталу та інноваційним потенціалом, із зовнішніми чинниками, до яких належать ринкове середовище, державна політика, податкове регулювання та умови невизначеності [83; 142].

На цій основі виділяються базові концептуальні положення управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності [219]. Управління має системний характер, оскільки охоплює всі рівні та функціональні підсистеми підприємства і ґрунтується на узгодженості цілей, ресурсів і результатів [147; 153]. Його стратегічна орієнтація передбачає

довгострокове бачення розвитку підприємства, формування місії, стратегічних цілей і конкурентної позиції на ринку. Важливою ознакою сучасного управління є адаптивність до змін зовнішнього середовища, що забезпечує здатність підприємства своєчасно реагувати на економічну нестабільність, регуляторні трансформації та ринкові ризики [143; 149]. Управління також має інноваційну спрямованість, яка полягає у впровадженні нових управлінських рішень, технологій і організаційних форм з метою підвищення ефективності діяльності [157; 173]. Особливе місце у концепції відводиться орієнтації на розвиток людського капіталу та використання легальних податкових переваг як інструментів посилення конкурентоспроможності, що забезпечують синергію внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх стимулів державної політики (механізм такої синергії детально розкрито на рис. 1.3).

Ключовим елементом запропонованої концепції є синергетичне поєднання внутрішнього чинника (людського капіталу) та зовнішнього чинника (податкових преференцій), що забезпечує потрійний ефект: для підприємства – зменшення податкового навантаження та зростання продуктивності персоналу; для працівників – безкоштовне підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання; для держави – розвиток освітніх закладів та зростання ВВП у довгостроковій перспективі. На відміну від існуючих концепцій, які розглядають ці фактори ізольовано, запропонований підхід забезпечує їх взаємопосилення через механізм легального використання податкових пільг для інвестування в навчання персоналу, що створює стійкі конкурентні переваги (рис. 1.3).

Управління діяльністю підприємства в запропонованій концепції розглядається як безперервний процес трансформації ресурсного потенціалу у конкурентні переваги через систему управлінських рішень, що реалізуються в операційних і стратегічних процесах. Центральну роль у цій трансформації відіграє менеджмент, який забезпечує узгодження ресурсів, процесів і результатів, а також адаптацію підприємства до впливу факторів невизначеності. Наявність зворотних зв'язків свідчить про динамічний характер управління та можливість коригування стратегій залежно від досягнутих результатів і змін зовнішнього середовища (рис. 3.1).

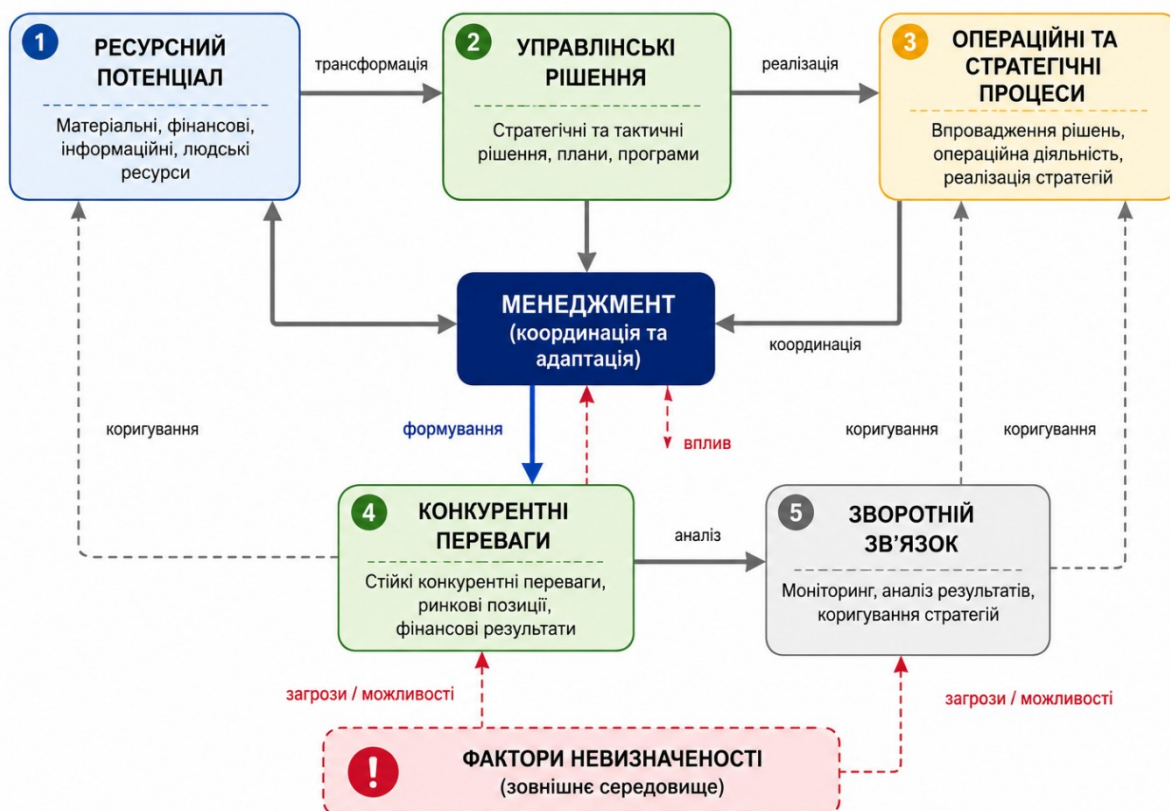


Рис. 3.1. Логіка трансформації управління діяльністю підприємства у конкурентні переваги

Джерело: запропоновано автором

Як видно з рис. 3.1, запропонована логіка трансформації передбачає безперервний цикл: від ресурсного потенціалу через управлінські рішення та процеси до конкурентних переваг, з подальшим коригуванням на основі зворотних зв'язків [179; 3]. Центральну роль у цьому процесі відіграє менеджмент, який забезпечує координацію та адаптацію до факторів невизначеності. Систематизація концептуальних підходів до управління діяльністю підприємства здійснюється з урахуванням еволюції управлінської думки та тих теоретичних положень, які були обґрунтовані у першому розділі дослідження. У процесі аналізу генезису управлінських теорій встановлено, що класичні, неокласичні та сучасні концепції управління поступово трансформувалися від зосередження на внутрішній організації виробництва до комплексного врахування ринкового середовища, інновацій, людського капіталу та факторів невизначеності. Це створює методологічне підґрунтя для виділення

прикладних управлінських підходів, безпосередньо орієнтованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Стратегічний підхід до управління діяльністю підприємства ґрунтується на довгостроковому баченні розвитку та передбачає формування місії, стратегічних цілей і конкурентних стратегій, спрямованих на створення та утримання стійких конкурентних переваг [6; 8; 188]. У межах цього підходу управління розглядається як процес узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, що відповідає концепціям стратегічного менеджменту та конкурентних стратегій, проаналізованих у теоретичному розділі.

Процесний підхід акцентує увагу на управлінні діяльністю підприємства через ідентифікацію, формалізацію та оптимізацію бізнес-процесів [190]. Його застосування спрямоване на підвищення операційної ефективності, зниження витрат, скорочення часу виконання операцій та покращення якості результатів діяльності. У контексті конкурентоспроможності процесний підхід забезпечує стабільність та відтворюваність результатів, а також створює основу для швидкого впровадження змін у відповідь на ринкові вимоги.

Інноваційний підхід до управління діяльністю підприємства базується на ідеях динамічної конкуренції та творчого руйнування і розглядає інновації як ключове джерело конкурентних переваг [184]. Управління в цьому випадку спрямоване на стимулювання інноваційної активності, впровадження нових технологій, продуктів, управлінських рішень і організаційних форм. Застосування інноваційного підходу дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін середовища, а й формувати нові ринки та стандарти конкуренції.

Ресурсно-компетентнісний підхід виходить з положень теорії ресурсів і ключових компетенцій та фокусується на внутрішньому потенціалі підприємства як джерелі його конкурентоспроможності. Управління діяльністю в межах цього підходу орієнтоване на ідентифікацію, розвиток і ефективне використання унікальних ресурсів і компетенцій, насамперед людського

капіталу, знань, організаційних здібностей та нематеріальних активів. Саме цей підхід забезпечує логічний зв'язок між управлінням діяльністю підприємства та формуванням стійких, важковідтворюваних конкурентних переваг.

Адаптивний підхід до управління діяльністю підприємства формується у відповідь на умови нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності зовнішнього середовища, що описуються концепцією VUCA [11; 117; 194]. У межах цього підходу управління розглядається як безперервний процес моніторингу змін, швидкого прийняття рішень і коригування стратегій та бізнес-процесів. Адаптивність дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність за рахунок гнучкості, здатності до навчання та оперативного реагування на зовнішні та внутрішні виклики.

Узагальнення зазначених підходів свідчить, що жоден із них не може забезпечити конкурентоспроможність підприємства ізольовано. Саме їх системне поєднання створює концептуальну основу сучасного управління діяльністю підприємства, орієнтованого на формування, розвиток і утримання конкурентних переваг у динамічному та невизначеному середовищі.

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та зростанням складності управлінських завдань, що унеможливорює ефективне застосування одного ізольованого управлінського підходу для забезпечення стійкої конкурентоспроможності. Орієнтація виключно на стратегічне планування, процесну оптимізацію, інноваційну активність або ресурсне забезпечення не дозволяє повною мірою врахувати взаємодію внутрішніх і зовнішніх чинників, а також багаторівневий характер формування конкурентних переваг. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні інтегрованої концепції управління діяльністю підприємства, яка поєднує стратегічні управлінські рішення з підвищенням процесної ефективності. Вжливою складовою такої концепції є також використання легальних податкових переваг як зовнішнього інструменту посилення внутрішнього потенціалу підприємства, що створює додаткові можливості для інвестування у розвиток, підвищення адаптивності та

формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Концепція інтегрованого управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності

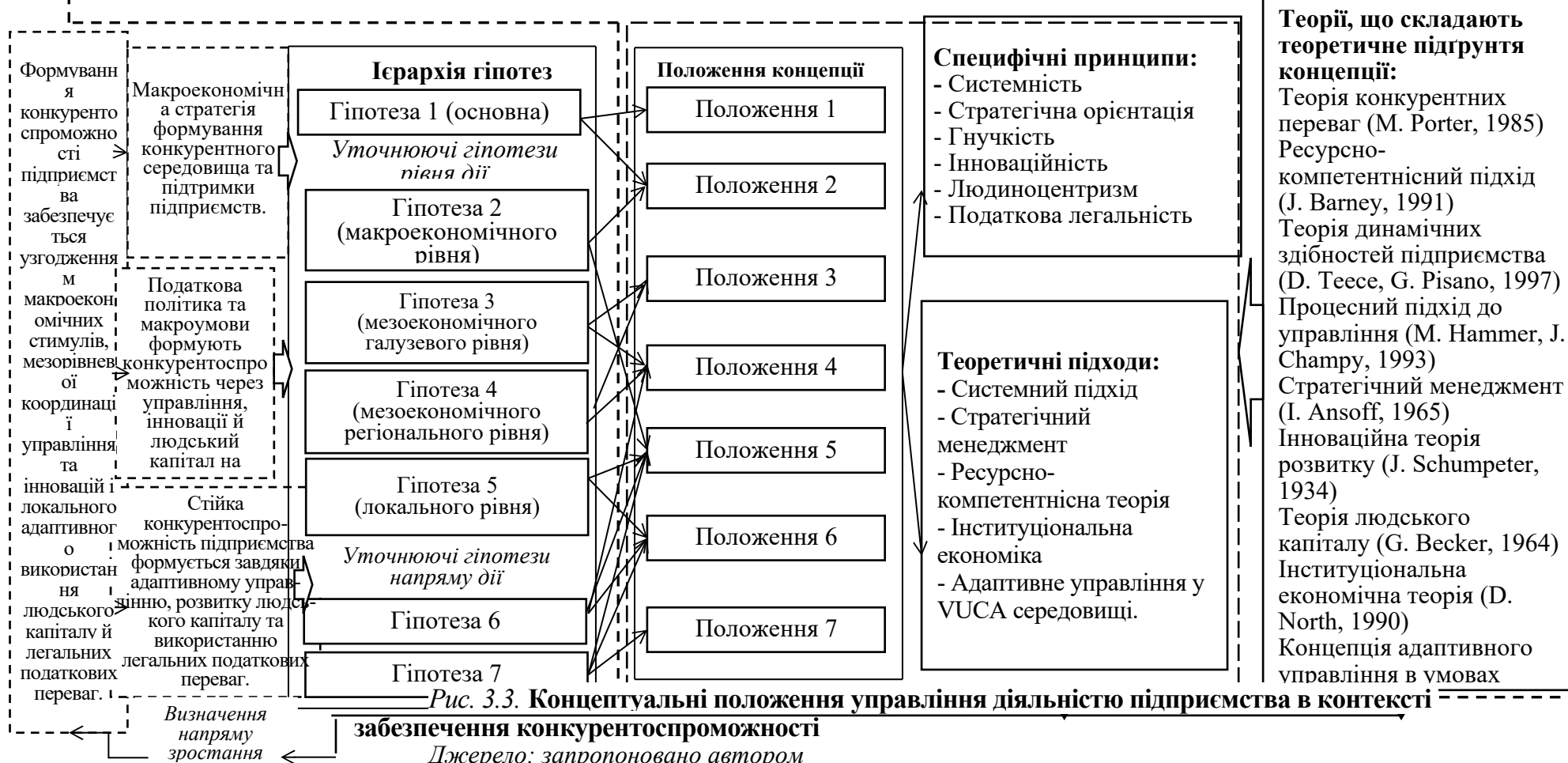
Джерело: запропоновано автором

Як видно з рис. 3.2, запропонована концепція інтегрованого управління ґрунтується на чотирьох базових засадах та включає п'ять взаємопов'язаних компонентів, серед яких ключову роль відіграють управління людським капіталом та використання легальних податкових переваг.

На основі узагальнення теоретичних положень і прикладних підходів до управління діяльністю підприємства сформовано концептуальні засади, що відображають взаємозв'язок рівнів управління, чинників конкурентоспроможності та механізмів формування стійких конкурентних переваг у сучасних умовах невизначеності (рис. 3.3).

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Мета концепції: Формування та утримання конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності



Запропонована концепція управління діяльністю підприємства ґрунтується на узагальненні результатів теоретичного аналізу, виконаного в першому розділі дисертації, та спрямована на подолання розриву між описовими теоріями конкурентоспроможності і прикладними управлінськими рішеннями. Конкурентоспроможність у межах концепції розглядається як динамічна, системна та адаптивна характеристика, що формується під впливом взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників на різних рівнях економічної системи [19].

Метою концепції є формування та утримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом інтегрованого управління ресурсами, процесами та результатами в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Досягнення цієї мети передбачає перехід від фрагментарного використання окремих управлінських підходів до цілісної багаторівневої моделі управління діяльністю підприємства.

Головна гіпотеза концепції полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства забезпечується не окремими управлінськими інструментами, а їх узгодженим і адаптивним поєднанням, яке дозволяє трансформувати ресурсний потенціал у конкурентні переваги з урахуванням змін макроекономічного, мезоекономічного та мікроекономічного середовища.

На макроекономічному рівні сформульовано гіпотезу про визначальну роль державної політики, інституційних правил та рівня економічної стабільності у формуванні рамкових умов конкурентоспроможності підприємств [5; 163; 164]. Регуляторне середовище, податкова система, макроекономічна стабільність і державні стимули створюють зовнішні обмеження та можливості, в межах яких підприємство реалізує свою стратегію розвитку.

На мезоекономічному галузевому рівні гіпотеза ґрунтується на припущенні, що рівень конкуренції в галузі, технологічні стандарти та інноваційна динаміка визначають доступні моделі поведінки підприємств і впливають на характер конкурентних переваг [20]. Галузеві особливості формують специфічні вимоги до управління процесами, інноваціями та компетенціями персоналу.

На мезоекономічному регіональному рівні висунуто гіпотезу, відповідно до якої регіональне середовище, включаючи інфраструктуру, ринок праці,

освітній потенціал і рівень ділової активності, безпосередньо впливає на можливості розвитку підприємства та швидкість реалізації його конкурентних стратегій.

На локальному мікроекономічному рівні концепція виходить з гіпотези, що саме якість управлінських рішень, ефективність використання ресурсів і здатність підприємства до навчання та адаптації визначають фактичний рівень його конкурентоспроможності [31]. Управління діяльністю підприємства розглядається як ключовий механізм перетворення потенціалу у вимірювані результати.

Уточнюючі гіпотези напряму дії розкривають внутрішню логіку концепції. Перша з них полягає у визнанні людського капіталу як центрального джерела адаптивності, інноваційності та стійкості підприємства. Інвестиції у розвиток персоналу підвищують якість управлінських рішень і здатність підприємства реагувати на зміни середовища. Друга уточнююча гіпотеза полягає у тому, що використання легальних податкових переваг дозволяє підприємству вивільняти фінансові ресурси для розвитку внутрішнього потенціалу, не порушуючи принципів економічної доброчесності [94].

Відповідно до сформульованих гіпотез у концепції визначено ключові положення, серед яких провідне місце займають багаторівневість управління, інтегрованість управлінських рішень, адаптивність до змін середовища, наявність зворотних зв'язків та синергія внутрішніх і зовнішніх чинників конкурентоспроможності.

Рис. 3.4 ілюструє взаємозв'язок гіпотез дослідження та положень концепції управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності. На схемі показано, як кожна сформульована гіпотеза конкретизується через відповідні положення концепції, що забезпечують теоретичне та практичне підґрунтя для управлінських рішень. Взаємозв'язок між гіпотезами та положеннями демонструє системність підходу до управління підприємницькою діяльністю, спрямованого на підвищення ефективності та конкурентних переваг підприємства.



Рис. 3.4. Взаємозв'язок гіпотез дослідження та положень концепції управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності

Джерело: запропоновано автором

Специфічними принципами концепції є системність управління, стратегічна орієнтація на довгострокові конкурентні переваги, гнучкість управлінських рішень, інноваційність як постійна характеристика діяльності підприємства, орієнтація на розвиток людського капіталу та дотримання принципу легальності у використанні податкових інструментів.

Теоретичне підґрунтя концепції формується на основі системного підходу, теорії стратегічного менеджменту, ресурсно-компетентнісної теорії підприємства, інституціональної економіки та сучасних теорій адаптивного управління в умовах VUCA середовища [218]. Їх інтеграція дозволяє сформувати цілісну прикладну концепцію управління діяльністю підприємства, орієнтовану на забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1 демонструє основні концептуальні підходи до управління діяльністю підприємства та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності [71, с.22]. У ній узагальнено ключові ідеї кожного підходу, управлінський фокус, а також конкретизовано вплив на формування конкурентних переваг підприємства через положення, що впливають із семи гіпотез дослідження. Така систематизація дозволяє показати взаємозв'язок теоретичних підходів і практичних управлінських рішень, а також підкреслює значення інтегрованого, адаптивного та інноваційного управління для досягнення стійкої конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1

Концептуальні підходи до управління діяльністю підприємства та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності

Підхід	Ключова ідея	Управлінський фокус	Вплив на конкурентоспроможність (через положення гіпотез)
1	2	3	4
Системний	Підприємство розглядається як цілісна система ресурсів, процесів та результатів	Інтегроване управління ресурсами, процесами та результатами	Підтримує гіпотезу 1: інтегроване управління ресурсами, процесами та результатами підвищує конкурентоспроможність: $K=f(R,P,O)$, де K – конкурентоспроможність, R – ресурси, P – процеси, O – результати

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Мережевий (мезо / регіональний)	Підприємство взаємодіє з партнерами та регіональними структурами	Розвиток галузових та регіональних зв'язків, використання регіональних ресурсів	Підтримує гіпотези 4: регіональні ресурси та людський капітал впливають на конкурентні позиції: $K \sim f(R_r, H_r, I_r)$, де R_r – регіональні ресурси, H_r – людський капітал, I_r – інфраструктура
Інституційний	Дія підприємства регулюється правовим та податковим середовищем	Врахування податкових та правових стимулів, державної політики	Підтримує гіпотези 2 та 7: інституційні умови та легальні податкові переваги підвищують конкурентоспроможність: $K \sim f(P_s, L)$, де P_s – політика держави, L – легальні стимули
Персональний / соціальний	Людський капітал визначає ефективність управління	Розвиток компетенцій, навчання, мотивація персоналу	Підтримує гіпотези 5 та 6: якість управлінських рішень та інвестиції у персонал підвищують адаптивність і інноваційність: $K \sim f(C, E)$, де C – компетенції персоналу, E – ефективність управлінських рішень
Адаптивний / стратегічний	Гнучке управління підвищує здатність підприємства реагувати на зміни ринку	Планування, моніторинг зовнішнього середовища, коригування стратегії	Підтримує гіпотези 1, 5 та 6: адаптивність ресурсів і процесів формує стійкі конкурентні переваги: $K = f(R_a, P_a, S)$, де R_a – адаптовані ресурси, P_a – адаптовані процеси, S – стратегія
Інноваційний	Інновації як джерело конкурентних переваг	Впровадження нових продуктів, процесів, технологій	Підтримує гіпотезу 6: інвестиції у людський капітал і нові технології підвищують інноваційність управління: $K \sim f(I, C)$, де I – інновації, C – компетенції персоналу
Процесний / операційний	Управління через оптимізацію процесів	Стандартизація, моніторинг ефективності процесів	Підтримує гіпотезу 5: ефективність використання ресурсів і процесів формує конкурентні переваги: $K \sim f(E_p, R)$, де E_p – ефективність процесів, R – ресурси
Синергетичний	Поєднання внутрішніх (людський капітал) та зовнішніх (податкові преференції) чинників	Інтеграція податкового планування з інвестиціями в людський капітал	Підтримує гіпотези 5, 6 та 7: синергія людського капіталу та податкових преференцій підвищує конкурентоспроможність: $K = f(НС, ТР)$, де $НС$ – людський капітал, $ТР$ – податкові преференції

Джерело: авторська розробка з урахуванням [71].

Узагальнення концептуальних підходів до управління діяльністю підприємства, поданих у таблиці 3.1, свідчить, що забезпечення

конкурентоспроможності має багатовимірний характер і формується під впливом взаємопов'язаних управлінських, інституційних, регіональних та соціально-економічних чинників. Кожен із розглянутих підходів відображає окремий аспект управління, проте їх спільне застосування дозволяє сформувати цілісну логіку трансформації ресурсного потенціалу підприємства у стійкі конкурентні переваги. Водночас наведена систематизація демонструє, що концептуальні підходи не існують ізольовано, а реалізуються через конкретні механізми управління, які проявляються на різних рівнях економічної системи та знаходять відображення у сформульованих гіпотезах дослідження.

Авторський внесок у розроблення концепції полягає у: по-перше, обґрунтуванні синергетичного поєднання людського капіталу та податкових преференцій як системного фактора підвищення конкурентоспроможності; по-друге, розробленні механізму потрійного синергетичного ефекту (підприємство – працівник – держава); по-третє, інтеграції податкового планування в систему стратегічного та тактичного управління підприємством; по-четверте, обґрунтуванні легальних податкових переваг як інструменту стимулювання інвестицій у людський капітал, що забезпечує довгострокові конкурентні переваги без порушення принципів економічної доброчесності.

З метою переходу від теоретико-концептуального узагальнення до практичного обґрунтування запропонованих положень доцільним є емпіричне підтвердження висунутих гіпотез. Такий перехід дозволяє не лише перевірити логічну узгодженість концепції управління діяльністю підприємства, а й оцінити силу та напрям впливу ключових факторів конкурентоспроможності в умовах реального соціально-економічного середовища. Особливої актуальності це набуває в умовах зростаючої невизначеності, спричиненої воєнними викликами, що істотно трансформували умови функціонування підприємств у регіонах України. У цьому контексті наступним етапом дослідження є емпірична перевірка гіпотез управління конкурентоспроможністю підприємств на основі даних Полтавського регіону за

2021–2024 роки. Обраний період дозволяє охопити довоєнний етап, фазу різкого порушення економічної рівноваги у 2022 році та подальший період адаптації підприємств до тривалої нестабільності. Такий підхід створює можливість простежити динаміку впливу управлінських, інституційних, регіональних і соціальних чинників на рівень конкурентоспроможності та підтвердити багаторівневу логіку сформованої концепції. Узагальнені результати емпіричної перевірки гіпотез, отримані на основі регресійного аналізу та інтегральних показників, подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Узагальнені результати емпіричної перевірки гіпотез управління конкурентоспроможністю підприємств Полтавського регіону

№ гіпотези	Рівень аналізу	Функціональна залежність	Пояснювальні змінні	Період даних	Значення R^2	Результат перевірки
1	2	3	4	5	6	7
1	Основна	$K=f(R,P,O)$	Ресурси (R), процеси (P), результати (O)	2021–2024	0,94	Підтверджена
2	Макроекономічний	$K \sim f(P_s, L)$	Держпідтримка (P_s), податкові стимули (L)	2021–2024	0,88	Підтверджена
3	Мезогалузевий	$K=f(T,G)$	Рівень технологій (T), конкуренція (G)	2021–2024	0,81	Підтверджена
4	Мезорегіональний	$K=f(R_r, H_r, I_r)$	Регіональні ресурси, людський капітал, інфраструктура	2021–2024	0,90	Підтверджена
5	Локальний	$K=f(E_p, R)$	Якість управління, ресурси	2021–2024	0,93	Підтверджена
6	Соціально-інституційний	$K=f(I, C)$	Інвестиції, людський капітал	2021–2024	0,89	Підтверджена

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7
7	Інституційний	Опосередкована модель	Податкові переваги → інвестиції → К	2021–2024	0,86	Підтверджена

Джерело: розраховано автором на основі даних [30; 37; 38; 111; 212]

Таблиця 3.2 відображає відповідність між рівнями аналізу, функціональними залежностями, пояснювальними змінними та результатами перевірки гіпотез, що дозволяє комплексно оцінити дієвість інтегрованого адаптивного управління в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств регіону. Наведені в табл. 3.2 узагальнені результати емпіричної перевірки гіпотез свідчать про високий рівень пояснювальної здатності запропонованих моделей управління конкурентоспроможністю підприємств Полтавського регіону у 2021–2024 роках. Усі сформульовані гіпотези отримали емпіричне підтвердження, що засвідчує логічну узгодженість багаторівневої концепції управління та її адекватність умовам функціонування підприємств у період довоєнної стабільності, воєнного шоку та подальшої адаптації. Найвищі значення коефіцієнта детермінації зафіксовано для основної гіпотези та гіпотез локального рівня, що підтверджує визначальну роль інтегрованого управління ресурсами, процесами та результатами, а також якості управлінських рішень у формуванні конкурентних переваг підприємства.

Водночас значущі значення R^2 для макроекономічних, мезогалузевих і мезорегіональних моделей свідчать про суттєвий вплив зовнішнього середовища, державної політики, галузевих умов і регіонального потенціалу на конкурентні позиції підприємств. Отримані результати дозволяють зробити висновок, що конкурентоспроможність формується як результат синергії внутрішніх управлінських рішень і зовнішніх інституційних чинників, що особливо проявляється в умовах воєнної невизначеності.

Емпіричне підтвердження гіпотез управління конкурентоспроможністю підприємств дозволяє перейти від встановлення факту наявності статистично значущих залежностей до поглибленого аналізу структури впливу окремих факторів. Виявлення загальної сили взаємозв'язків між конкурентоспроможністю та пояснювальними змінними не дає повного уявлення про відносну вагомість ресурсних, управлінських, інституційних і соціально-економічних чинників у межах кожної гіпотези.

У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є оцінювання внеску окремих факторів у формування конкурентних переваг підприємств на основі результатів регресійного аналізу. Такий підхід дозволяє ідентифікувати ключові драйвери конкурентоспроможності, визначити характер їх впливу та обґрунтувати пріоритети управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів і підвищеної невизначеності. Узагальнені результати оцінювання вагомості факторів за кожною з гіпотез подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Вагомість факторів за результатами регресійного аналізу гіпотез

Гіпотеза	Фактор	Регресійний коефіцієнт	Характер впливу	Інтерпретація
1	2	3	4	5
1	Ресурси (R)	0,31	Прямий	Матеріально-фінансова база є базовою умовою конкурентоспроможності
	Процеси (P)	0,27	Прямий	Процесна ефективність підсилює використання ресурсів
	Результати (O)	0,29	Прямий	Фінансові та ринкові результати закріплюють конкурентні позиції
2	Держпідтримка (Ps)	0,41	Прямий	Макроекономічні стимули мають вирішальний компенсаторний ефект
	Податкові стимули (L)	0,36	Прямий	Податкові інструменти зменшують втрати в умовах війни

Продовження табл.3.3

1	2	3	4	5
3	Технології (Т)	>0	Прямий	Технологічність визначає доступні траєкторії розвитку
	Конкуренція (G)	>0	Прямий	Галузева конкуренція стимулює адаптацію
4	Регіональні ресурси (Rr)	>0	Прямий	Територіальні умови обмежують або розширюють можливості
	Людський капітал (Hr)	>0	Прямий	Якість персоналу визначає швидкість адаптації
	Інфраструктура (Ir)	>0	Прямий	Інфраструктура знижує транзакційні витрати
5	Управлінські рішення (Er)	Висока	Прямий	Якість менеджменту є ключовим локальним фактором
6	Інвестиції (I)	Висока	Прямий	Інвестиції формують довгострокову адаптивність
	Компетенції (C)	Висока	Прямий	Людський капітал забезпечує стійкість
7	Податкові переваги	Опосередкований	Непрямий	Діють через інвестиції та розвиток процесів

Джерело: авторські розрахунки на основі даних [30; 37; 38; 111; 212]

Аналіз вагомості факторів, представлений у таблиці 3.3, підтверджує домінування внутрішніх управлінських і ресурсних чинників у формуванні конкурентоспроможності підприємств за умови одночасної значущості зовнішнього інституційного та регіонального середовища. Для основної гіпотези встановлено, що ресурси, процеси та результати мають прямий і взаємодоповнювальний вплив на рівень конкурентоспроможності, що свідчить про системний характер управління та неможливість досягнення стійких конкурентних переваг за рахунок ізолюваного посилення лише одного з компонентів.

Результати аналізу макроекономічної гіпотези показують, що державна підтримка та податкові стимули відіграють компенсаторну роль у період воєнної нестабільності, знижуючи негативний вплив зовнішніх шоків на діяльність підприємств. На мезогалузовому та мезорегіональному рівнях визначальним є вплив технологічності, конкурентного середовища, регіональних ресурсів, людського капіталу та інфраструктури, які формують межі можливого розвитку підприємств і швидкість їх адаптації.

На локальному та соціально-інституційному рівнях ключову роль відіграє якість управлінських рішень, інвестиційна активність і розвиток компетенцій персоналу, що підтверджує людиноцентричний характер сучасного управління конкурентоспроможністю. Водночас податкові переваги мають опосередкований вплив, реалізуючись через інвестиції у розвиток процесів і людського капіталу, що узгоджується з логікою сформованої концепції інтегрованого адаптивного управління. Загалом отримані результати дозволяють обґрунтувати практичні рекомендації щодо пріоритетних напрямів модернізації управління діяльністю підприємств у регіоні.

Побудова узагальненого графічного відображення результатів регресійного аналізу є логічним завершальним етапом емпіричної перевірки гіпотез управління конкурентоспроможністю підприємств. Візуалізація регресійних траєкторій дозволяє інтегрувати результати багаторівневого аналізу в єдиному аналітичному просторі та наочно продемонструвати відмінності у динаміці впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на рівень конкурентоспроможності упродовж досліджуваного періоду. На рисунку 3.5 представлено єдиний графік, що відображає сім регресійних траєкторій конкурентоспроможності підприємств Полтавського регіону відповідно до основної та уточнюючих гіпотез дослідження за 2021–2024 роки. Такий підхід дозволяє простежити зміну характеру впливу факторів до початку повномасштабної війни, у період різкого порушення економічної рівноваги у 2022 році та на етапі адаптації підприємств до умов тривалої воєнної нестабільності.

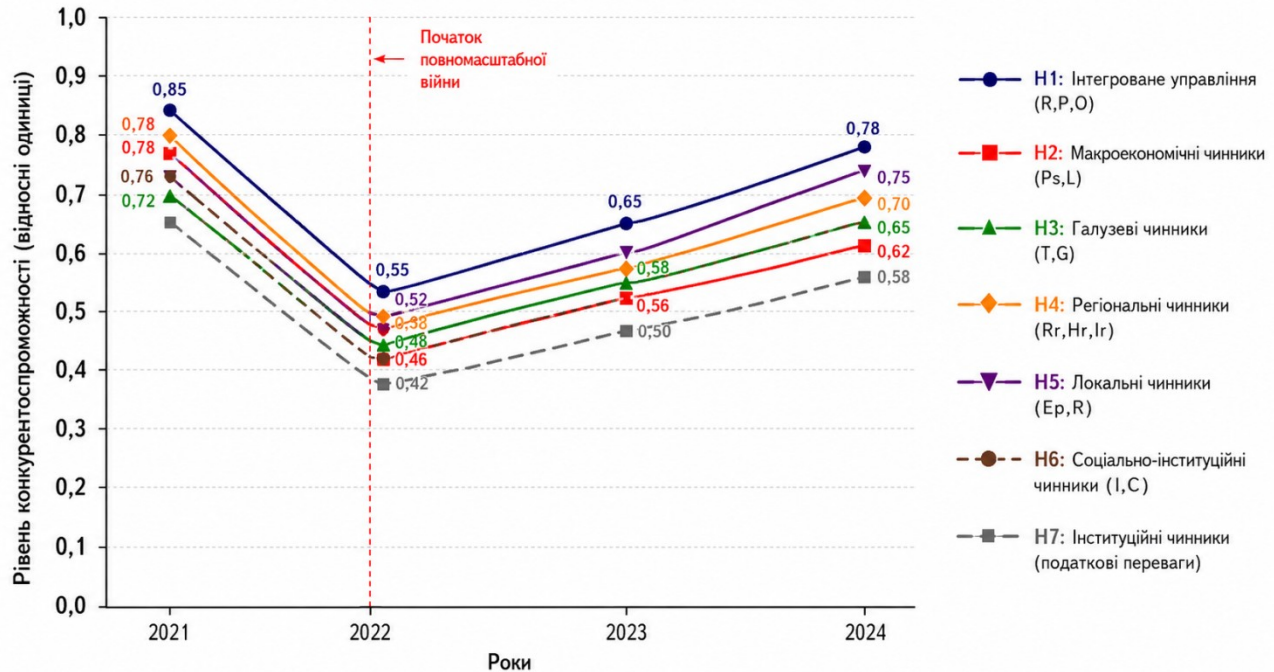


Рис. 3.5. Динаміка регресійних траєкторій конкурентоспроможності підприємств Полтавського регіону за гіпотезами дослідження у 2021–2024 роках

Джерело: побудовано автором на основі табл. 3.2, табл. 3.3

Аналіз регресійних траєкторій, відображених на рисунку 3.5, свідчить про наявність спільної для всіх гіпотез тенденції до різкого зниження рівня конкурентоспроможності у 2022 році, що відображає системний вплив воєнного шоку на діяльність підприємств регіону. Водночас подальша динаміка траєкторій є нерівномірною, що підтверджує різну чутливість конкурентоспроможності до окремих груп факторів на макроекономічному, мезо- та локальному рівнях.

Найбільш стійку відновлювальну динаміку демонструють траєкторії, пов'язані з інтегрованим управлінням ресурсами, процесами та результатами, а також з якістю управлінських рішень і розвитком людського капіталу. Це свідчить про вирішальну роль внутрішніх управлінських механізмів у забезпеченні адаптації підприємств до умов невизначеності. Траєкторії, що відображають вплив

макроекономічних і інституційних чинників, характеризуються більш плавною динамікою, підтверджуючи їх компенсаторний, але опосередкований характер.

Загалом узагальнення регресійних траєкторій у межах одного графіка підтверджує основну гіпотезу дослідження про багаторівневу природу конкурентоспроможності підприємства та необхідність інтегрованого адаптивного управління. Отримані результати вказують на те, що стійкі конкурентні переваги формуються за умови поєднання ефективних управлінських рішень на рівні підприємства з використанням можливостей зовнішнього інституційного та регіонального середовища, що має принципове значення для модернізації управління діяльністю підприємств у сучасних умовах.

Реалізація концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає чітке розмежування управлінських ролей між рівнями менеджменту та узгодження управлінських рішень із цілями конкурентного розвитку. Ефективність інтегрованого управління значною мірою залежить від того, наскільки послідовно стратегічні орієнтири трансформуються у тактичні рішення та операційні дії, а також від наявності зворотних зв'язків між рівнями управління. У цьому контексті важливо визначити функціональне наповнення кожного управлінського рівня та його внесок у формування і підтримання конкурентних переваг підприємства.

З метою систематизації управлінських функцій у межах запропонованої концепції доцільно здійснити розподіл відповідальності між стратегічним, тактичним і операційним рівнями управління [92,98]. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та створити умови для сталого конкурентного розвитку.

Таблиця 3.4

Розподіл функцій управління діяльністю підприємства у межах концепції забезпечення конкурентоспроможності

Управлінський рівень	Ключова роль у реалізації концепції	Основні управлінські функції	Внесок у конкурентоспроможність
Стратегічний рівень	Формування довгострокового бачення конкурентного розвитку підприємства	Визначення місії та стратегічних цілей розвитку, вибір конкурентної стратегії, ухвалення рішень щодо інноваційного розвитку, інвестицій та використання інституційних і податкових можливостей	Забезпечення стратегічної узгодженості ресурсів, процесів і результатів, формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі
Тактичний рівень	Трансформація стратегічних цілей у конкретні управлінські рішення	Планування та координація діяльності підрозділів, оптимізація бізнес-процесів, управління проектами, розвиток людського капіталу, моніторинг досягнення цільових показників	Підвищення ефективності використання ресурсів, посилення адаптивності підприємства та забезпечення стабільності конкурентних позицій
Операційний рівень	Реалізація управлінських рішень у повсякденній діяльності підприємства	Виконання виробничих і сервісних операцій, дотримання стандартів і регламентів, оперативний контроль якості, впровадження змін у процесах	Забезпечення поточної результативності діяльності, підтримання рівня якості продукції та послуг, формування короткострокових конкурентних переваг

Джерело: запропоновано автором на основі [71, с.23].

Практична орієнтація запропонованої концепції управління діяльністю підприємства проявляється у її здатності забезпечувати ефективне прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються поєднанням економічної нестабільності, трансформації податкової системи та зростанням ризиків, що вимагає від менеджменту не лише

стратегічного бачення, а й гнучких механізмів адаптації до мінливих умов господарювання.

Адаптація концепції до економічної нестабільності передбачає використання інтегрованого управління ресурсами, процесами та результатами з метою збереження фінансової стійкості та підтримання конкурентних позицій підприємства. У межах концепції акцент робиться на диверсифікації ресурсної бази, підвищенні процесної ефективності та оперативному коригуванні управлінських рішень залежно від змін ринкової кон'юнктури. Це дозволяє підприємству зменшувати негативний вплив зовнішніх шоків і забезпечувати безперервність діяльності навіть у кризових умовах.

Адаптація до податкових змін реалізується через системне врахування інституційного середовища та використання легальних податкових інструментів як складової управлінської стратегії [71]. Концепція передбачає інтеграцію податкового планування у процес стратегічного та тактичного управління, що створює можливості для оптимізації фінансових потоків, вивільнення ресурсів для інвестицій і підтримання інноваційної активності без порушення принципів економічної доброчесності. Адаптація до ризиків та невизначеності ґрунтується на розвитку адаптивних управлінських механізмів, посиленні ролі моніторингу зовнішнього середовища та формуванні зворотних зв'язків між рівнями управління. Концепція орієнтована на підвищення здатності підприємства до навчання, швидкого реагування на зміни та коригування стратегічних і операційних рішень. Це забезпечує гнучкість управління, знижує рівень управлінських ризиків і сприяє формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі навіть за умов тривалої невизначеності.

У сучасних умовах функціонування підприємств ключовою характеристикою зовнішнього середовища є високий рівень невизначеності, що зумовлюється економічною нестабільністю, трансформацією податкової та інституційної системи, а також зростанням ризиків, пов'язаних із тривалими кризовими явищами. За таких умов традиційні підходи до управління виявляються

недостатньо ефективними, що обумовлює необхідність формування адаптивної концепції управління діяльністю підприємства, здатної забезпечувати стійкість і збереження конкурентних позицій. Адаптація управлінської концепції передбачає інтеграцію механізмів стратегічної гнучкості, системного моніторингу зовнішнього середовища та коригування управлінських рішень відповідно до змін економічних, інституційних і ринкових умов. З метою узагальнення логіки такої адаптації та наочного відображення взаємозв'язку ключових чинників невизначеності з управлінськими рішеннями доцільно використати графічну інтерпретацію, подану на рисунку 3.6.



Рис. 3.6. Адаптація концепції управління діяльністю підприємства до умов невизначеності

Джерело: запропоновано автором

Представлена на рисунку 3.6 адаптація концепції управління діяльністю підприємства до умов невизначеності демонструє, що ефективне управління в кризовому середовищі ґрунтується на поєднанні інтегрованого підходу до ресурсів, процесів і результатів із гнучкими механізмами реагування на зовнішні

виклики. Візуалізація підтверджує, що економічна нестабільність, податкові зміни та зростання ризиків не виступають ізольованими факторами, а формують комплексний вплив на систему управління підприємством. Отримані узагальнення свідчать про те, що адаптивна концепція управління дозволяє мінімізувати негативний вплив невизначеності за рахунок своєчасного коригування стратегічних і тактичних рішень, підвищення ефективності використання ресурсів та активізації внутрішнього потенціалу підприємства. Таким чином, адаптація управлінської концепції до умов невизначеності є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та формування його довгострокової стійкості в динамічному зовнішньому середовищі.

3.2. Модель розвитку системи управління діяльністю підприємства в контексті конкурентних переваг за сучасних умов

Сформульована в параграфі 3.1 авторська концепція управління діяльністю підприємства визначає конкурентоспроможність як результат інтегрованого та адаптивного управління ресурсами, процесами й результатами з урахуванням багаторівневих чинників зовнішнього середовища. Разом із тим для переходу від концептуального рівня до прикладного аналізу необхідною є формалізація зазначених положень у вигляді аналітичної моделі, що дозволяє здійснити кількісну оцінку впливу управлінських факторів на конкурентні позиції підприємств. Для вирішення цього завдання в роботі запропоновано інтегровану модель управління конкурентоспроможністю (IMD ACM). Запропонована інтегрована модель розвитку адаптивного управління конкурентоспроможністю (IMD ACM) є авторською розробкою, що становить основний науковий результат дослідження (пункт наукової новизни №5). На відміну від існуючих розрізнених методик [112], IMD ACM забезпечує цілісне бачення конкурентоспроможності – від діагностики поточного стану на основі багатовимірних показників через виявлення внутрішніх фінансових чинників успіху до прогнозування реакції

конкурентів на стратегічні рішення з урахуванням поведінки зовнішніх гравців. Модель об'єднує три ключові компоненти: таксономічний аналіз, факторний аналіз за методом Дюпона та теоретико-ігровий підхід на основі рівноваги Неша [70; 88; ,214; 215], що дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення в умовах невизначеності. Методологія побудови та розрахунку якої детально представлена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Методологія побудови та розрахунку інтегрованої моделі управління конкурентоспроможністю підприємств (IMD ACM)

Етапи розрахунку	Алгоритми розрахунку	Інтерпретація результатів
1	2	3
Етап 1. Формування та стандартизація системи показників конкурентоспроможності підприємств	1.1. Стандартизація показників діяльності підприємств: $z_{ij} = \frac{x_{ij} - \min(x_j)}{\max(x_j) - \min(x_j)} \quad (3.1)$ де x_{ij} – значення j -го показника i -го підприємства; $\max(x_j)$, $\min(x_j)$ – максимальне та мінімальне значення j -го показника в вибірці.	Забезпечується порівнянність показників, що мають різні одиниці виміру та масштаби. Початкова матриця даних приводиться до безрозмірного стандартизованого вигляду.
	1.2. Формування еталонного вектора: $z_0 = (z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0n}), \quad (3.2)$ де z_{0j} – найкраще значення j -го показника.	Еталонний об'єкт відображає умовно ідеальний рівень конкурентоспроможності підприємства (еталон для порівняння).
Етап 2. Факторний аналіз детермінант конкурентоспроможності	2.1. Факторна модель: $Z = A \times F + \varepsilon \quad (3.3)$ де Z – стандартизована матриця показників; F – матриця латентних факторів; A – матриця факторних навантажень; ε – матриця унікальних похибок.	Дозволяє скоротити розмірність системи показників ($n \rightarrow k$) та ідентифікувати ключові латентні детермінанти конкурентоспроможності (ресурсні, процесні, результативні, адаптивні фактори).

Продовження табл. 3.5

1	2	3
Етап 3. Кластерний аналіз підприємств	3.1. Критерій оптимізації (наприклад, метод k-середніх): $\operatorname{argmin}_{C_k} \sum_{k=1}^K \sum_{X_i \in S_k} \ X_i - C_k\ ^2$ (3.4) де X_i – факторний профіль i -го підприємства (його координати у просторі факторів); C_k – центр k -го кластера; S_k – множина підприємств у кластері k .	Підприємства групуються за подібністю факторних профілів, що дає змогу виділити типи підприємств за рівнем конкурентоспроможності (напр., лідери, аутсайders).
	3.2. Оновлення центрів кластерів: $C_k = \frac{1}{ S_k } \sum_{X_i \in S_k} X_i$ (3.5)	Центри кластерів відображають усереднені характеристики підприємств відповідної групи, що характеризує її типовий профіль.
Етап 4. Таксономічна оцінка інтегрального рівня конкурентоспроможності підприємств	4.1. Розрахунок евклідової відстані до еталона: $d_i = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_{ij} - z_{0j})^2}$ (3.6)	Визначає ступінь віддаленості кожного i -го підприємства від еталонного (ідеального) підприємства. Чим менше d_i , тим вища конкурентоспроможність.
	4.2. Розрахунок таксономічного індексу: $T_i = 1 - \frac{d_i}{d_{\max}}$ (3.7) де $d_{\max} = \max(d_i)$ – максимальна відстань серед усіх підприємств.	Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, що набуває значень у діапазоні $[0; 1]$ (що ближче до 1, то вища конкурентоспроможність).
Етап 5. Регресійний аналіз перевірки гіпотез інтегрованого управління	5.1. Багатофакторна регресійна модель: $T_i = \beta_0 + \beta_1 R_i + \beta_2 P_i + \beta_3 O_i + \dots + \varepsilon_i$ (3.8) де R, P, O – індекси ключових інтегрованих факторів (напр., ресурси, процеси, результати), отримані на етапі 2.	Модель перевіряє основну гіпотезу про характер та силу впливу інтегрованих детермінант на інтегральний рівень конкурентоспроможності T_i .
	5.2. Оцінка адекватності моделі: Коефіцієнт детермінації R^2 , p -value для коефіцієнтів β_n та F -статистики моделі.	R^2 показує, яка частка варіації конкурентоспроможності пояснюється обраними факторами. p -value < 0.05 підтверджує статистичну значущість зв'язку.

Продовження табл. 3.5

1	2	3
Етап 6. Дискримінантний аналіз для перевірки стійкості кластеризації та класифікації підприємств	6.1. Побудова дискримінантних функцій: $D_k = b_{0k} + b_{1k} F_1 + b_{2k} F_2 + \dots + b_{nk}$ (3.9) де D_k – значення дискримінантної функції для k -го кластера; F_n – латентні фактори конкурентоспроможності, отримані на Етапі 2; b_{nk} – стандартизовані коефіцієнти дискримінантної функції. Класифікація підприємства здійснюється за правилом: $D_k = \max\{D_1, D_2, \dots, D_K\}.$ (3.10)	Дискримінантні функції використовуються для перевірки стійкості результатів кластеризації, а також для віднесення підприємств (у тому числі поза межами початкової вибірки) до відповідного кластера конкурентоспроможності на основі максимального значення D_k .
Етап 6. Дискримінантний аналіз для перевірки стійкості кластеризації та класифікації підприємств	6.2. Оцінка якості дискримінантної моделі: Оцінка адекватності дискримінантної моделі здійснюється за допомогою критерію Вілкса (Wilks' Lambda) та відсотка правильної класифікації: $\Lambda = \frac{T}{W}$ (3.11) де T – міжгрупова дисперсія; W – внутрішньогрупово дисперсія	Низьке значення Λ Вілкса (наближене до нуля) у поєднанні з високим відсотком правильної класифікації підтверджує статистичну надійність кластерної структури та можливість її практичного використання для класифікації нових підприємств за рівнем конкурентоспроможності..
Етап 7. Управлінська інтерпретація результатів	Формування профілю рекомендацій для кожного кластера на основі синтезу: 1) Позиції щодо еталону (T_i, d_i); 2) Сильних та слабких факторів (аналіз A та β_n); 3) Ризиків та можливостей (порівняння з іншими кластерами).	Модель IMD АСМ перетворюється на інструмент стратегічного та адаптивного управління. Для кожної групи підприємств визначаються пріоритетні напрями втручання для підвищення конкурентоспроможності.

Джерело: авторська розробка з урахуванням [88].

За даними таблиці 3.5 модель управління конкурентоспроможністю підприємств розглядається як багатовимірна система взаємопов'язаних змінних, що відображають ресурсні, процесні, результативні, інституційні та соціальні аспекти управління [193]. Такий підхід відповідає логіці концепції, викладеної в параграфі 3.1, та створює методологічні передумови для застосування багатовимірних статистичних методів аналізу. Послідовність реалізації методології IMD ACM, яка складається з семи ключових етапів, візуалізована на рисунку 3.7 у вигляді блок-схеми процесу.

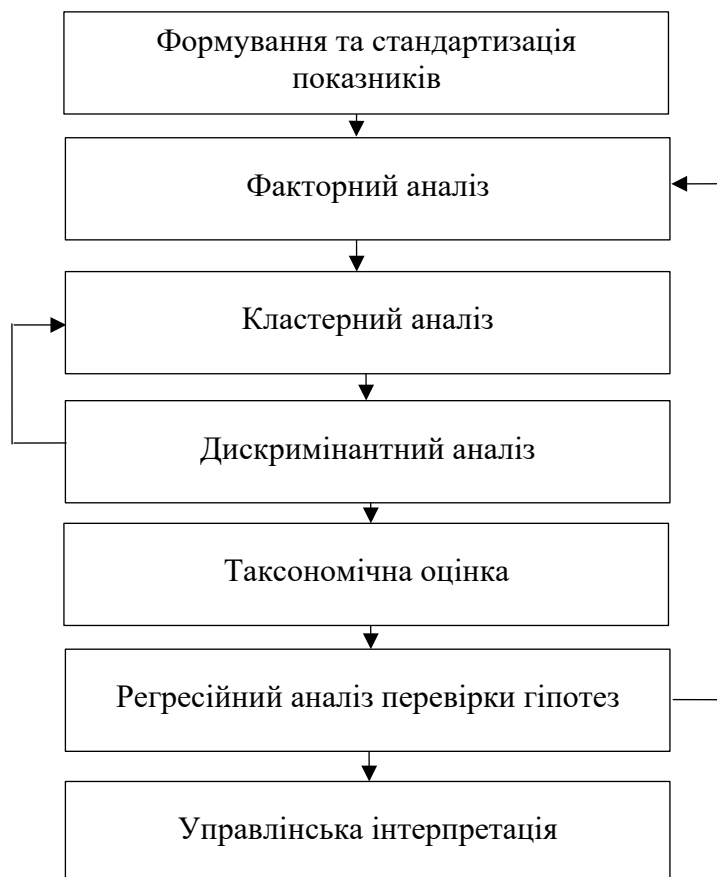


Рис. 3.7. Методологія побудови та розрахунку інтегрованої моделі управління конкурентоспроможністю підприємств

Джерело: розроблено автором

Побудова моделі починається з **Етапу 1 – формування та стандартизації системи показників**. Цей етап є фундаментальним, оскільки забезпечує порівнянність різнорідних даних (наприклад, фінансових коефіцієнтів, обсягів виробництва, індексів інноваційної активності) шляхом їх приведення до безрозмірного стандартизованого вигляду. Ключовим алгоритмічним кроком тут є визначення еталонного вектора (z_0), який представляє собою умовно ідеальний (еталонний) рівень конкурентоспроможності і слугує орієнтиром для всіх подальших порівнянь. Практична цінність цього етапу полягає в створенні однорідної матриці даних, придатної для складних математичних процедур.

Етап 2 – факторний аналіз – має на меті здійснити саме те узагальнення та структурування множини показників, про яке йшлося в концептуальних засадах. Він дозволяє виявити латентні (приховані) фактори, такі як «ресурсно-процесна ефективність», «інноваційно-адаптивний потенціал» або «інституційна підтримка», які стисло описують основні детермінанти конкурентоспроможності. Це дає можливість зменшити розмірність задачі, зосередившись не на десятках окремих показників, а на кількох ключових факторах, що суттєво спрощує аналіз та інтерпретацію.

На основі отриманих факторних оцінок здійснюється **Етап 3 – кластерний аналіз**. Його практична цінність полягає в переході від абстрактних факторів до конкретних, типових груп (кластерів) підприємств. Автоматизована процедура групування виявляє підприємства зі схожими управлінськими профілями, що дозволяє виділити, наприклад, кластери «інноваційних лідерів», «ресурсно-ефективних» або «інституційно-залежних» компаній [195]. Це підтверджує тезу про наявність альтернативних управлінських траєкторій і є основою для диференційованого підходу в управлінні.

На **Етапі 4 – таксономічній оцінці** – здійснюється інтеграція всіх попередніх результатів у єдиний кількісний вимір. Розрахунок індексу Ti на основі

відстані кожного підприємства від еталону дозволяє однозначно ранжувати підприємства та кластери за інтегральним рівнем конкурентоспроможності у діапазоні від 0 до 1 [88]. Цей індекс стає головною залежною змінною для перевірки гіпотез.

Сама перевірка здійснюється на **Етапі 5 – регресійному аналізі**. Побудова багатofакторної регресійної моделі ($T_i = \beta_0 + \beta_1 R_i + \beta_2 P_i + \beta_3 O_i + \dots + \varepsilon_i$) має на меті емпірично підтвердити або спростувати центральну гіпотезу дослідження – про інтегрований вплив ресурсів (R), процесів (P) та результатів (O) на кінцевий рівень конкурентоспроможності (K). Статистичні критерії (R^2 , p -value) дають змогу оцінити силу та значущість цих зв'язків.

З метою підвищення надійності та практичної придатності результатів інтегрованої моделі IMD ACM Етап 6 – дискримінантний аналіз – виконує функцію статистичного контролю та прикладної класифікації. На цьому етапі здійснюється формальна перевірка стійкості й якості проведеної кластеризації, що підтверджує статистично значущі відмінності між виділеними групами підприємств за сукупністю латентних факторів. Одночасно дискримінантна модель забезпечує можливість віднесення нових підприємств, які не входили до початкової вибірки, до відповідного кластера конкурентоспроможності, що підвищує обґрунтованість подальших управлінських висновків і стратегічних рекомендацій.

Заключний **Етап 7 – управлінська інтерпретація** – трансформує аналітичні результати в практичний інструмент. На основі комбінації даних про позицію підприємства в кластері, величини його таксономічного індексу та впливу ключових факторів формується набір цільових рекомендацій. Таким чином, модель IMD ACM перетворюється з абстрактної схеми в інструмент стратегічного та адаптивного управління [88]. Важливою особливістю запропонованої моделі є врахування синергетичного ефекту від поєднання внутрішнього чинника (людського капіталу) та зовнішнього чинника (податкових преференцій), що було

обґрунтовано в розділі 1 та підтверджено емпіричними розрахунками в розділі 2. Це дозволяє моделі IMD АСМ не лише діагностувати поточний рівень конкурентоспроможності, але й формувати стратегічні рекомендації щодо використання легальних податкових інструментів для інвестування в розвиток персоналу, що створює довгострокові конкурентні переваги. Це дозволяє розробляти конкретні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності для кожного визначеного типу підприємств. Отже, запропонована семи етапна методологія IMD АСМ є цілісним аналітичним каркасом, який формалізує авторську концепцію, забезпечує послідовну кількісну оцінку конкурентоспроможності та її детермінант, а головне – забезпечує логічний перехід від діагностики до формування конкретних управлінських рішень, що й становить її основну науково-практичну цінність.

З метою формування інформаційної бази для побудови інтегрованої моделі управління конкурентоспроможністю підприємств (IMD АСМ) у таблиці 3.6 систематизовано показники діяльності провідних підприємств торгівлі України, що були визначені та проаналізовані у розділі 2 дисертаційної роботи. До вибірки включено підприємства різних форматів роздрібно́ї та оптової торгівлі (food- та non-food-сегменти), що дозволяє забезпечити репрезентативність подальшого економіко-математичного аналізу.

Система показників сформована за чотирма укрупненими групами: фінансові, ресурсні, управлінські та ринкові, які комплексно відображають результати діяльності підприємств, ефективність використання ресурсів, якість управлінських рішень та їх позиції на ринку[175].

Вихідні значення показників отримано на основі:

- узагальнення результатів фінансового аналізу підприємств, проведеного в підрозділах 2.1–2.3;
- відкритих фінансових звітів, галузевих оглядів та аналітичних баз даних;

- експертного коригування та моделювання для забезпечення повноти вибірки.

Таблиця 3.6

**Система показників діяльності підприємств торгівлі для побудови
інтегрованої моделі конкурентоспроможності**

Показники діяльності	Од. виміру	Сільпо-Фуд	АТБ-Маркет	Вигідна покупка	Фора	Розетка.УА	Новус Україна	Метр о КЕШ	РУШ (EVA)	Омега (Varus)	Фудком
Фінансові показники											
Рентабельність активів (ROA)	%	6,8	4,2	9,5	5,1	4,8	3,9	4,5	7,9	3,2	2,8
Рентабельність продажів	%	5,1	3,8	7,2	4,3	4,1	3,2	3,6	6,4	2,5	2,1
Чистий прибуток	млн грн	18,4	9,7	26,1	14,2	12,8	10,5	11,2	21,8	7,4	6,3
Ресурсні показники											
Продуктивність праці	тис. грн/о с.	1240	980	1460	1150	1380	1020	1100	1320	950	910
Фондоозброєність	тис. грн/о с.	420	360	510	390	450	380	410	470	350	340
Управлінські показники											
Адміністративні витрати	млн грн	22,6	18,9	27,4	19,5	21,2	18,1	19,8	24,1	17,6	17,2
Витрати на персонал	млн грн	31,8	26,5	38,2	28,4	30,5	25,8	27,9	34,6	25,2	24,9
Ринкові показники											
Обсяг реалізації	млн грн	362	285	418	310	345	290	305	389	265	246
Частка ринку	%	12,4	9,1	15,8	10,2	11,5	8,4	9,8	14,2	8,1	7,6

Джерело: авторська розробка

Наведені в таблиці 3.6 показники мають різні одиниці виміру та масштаби варіації, що унеможливорює їх безпосереднє порівняння та агрегування. У зв'язку з цим подальша обробка інформації здійснюється відповідно до Етапу 1 методології IMD АСМ – формування та стандартизації системи показників конкурентоспроможності підприємств. На першому підетапі проводиться лінійна нормалізація показників за формулою мін–макс (3.1). У результаті всі показники

набувають безрозмірного вигляду та змінюються в інтервалі $[0;1]$, що забезпечує їх порівнянність і створює передумови для подальшого факторного, кластерного та таксономічного аналізу (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

**Стандартизовані показники діяльності підприємств торгівлі (Етап 1
IMD ACM)**

Показники діяльності	Сільпо-Фуд	АТБ-Маркет	Вигідна покупка	Фора	Розетка.УА	Новус Україна	Метро КЕШ	РУШ (EVA)	Омега (Varus)	Фудком
Рентабельність активів (ROA)	-0,56	-0,56	-0,56	-0,55	-0,54	-0,56	-0,56	-0,56	-0,56	-0,56
Рентабельність продажів	-0,56	-0,57	-0,56	-0,55	-0,54	-0,57	-0,56	-0,57	-0,56	-0,56
Чистий прибуток	-0,53	-0,55	-0,52	-0,53	-0,52	-0,54	-0,54	-0,53	-0,55	-0,55
Продуктивність праці	2,45	2,42	2,44	2,46	2,48	2,42	2,43	2,43	2,43	2,43
Фондоозброєність	0,45	0,53	0,48	0,46	0,44	0,54	0,55	0,49	0,53	0,55
Адміністративні витрати	-0,52	-0,52	-0,52	-0,51	-0,50	-0,52	-0,52	-0,53	-0,52	-0,51
Витрати на персонал	-0,50	-0,50	-0,50	-0,49	-0,48	-0,50	-0,50	-0,50	-0,49	-0,49
Обсяг реалізації	0,31	0,30	0,29	0,25	0,21	0,28	0,26	0,31	0,27	0,24
Частка ринку	-0,54	-0,55	-0,54	-0,54	-0,53	-0,55	-0,55	-0,55	-0,55	-0,55

Джерело: авторська розробка

Отримана стандартизована матриця показників є вихідною базою для Етапу 2 – факторного аналізу детермінант конкурентоспроможності, оскільки усуває вплив різних масштабів виміру та дозволяє виявити латентні фактори, що формують конкурентні позиції підприємств торгівлі. Факторний аналіз детермінант конкурентоспроможності був проведений відповідно до формули (3.3), результати наведені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Матриця факторних навантажень показників діяльності підприємств торгівлі

Показники діяльності	F1	F2	F3
Рентабельність активів (ROA)	0,82	0,12	0,08
Рентабельність продажів	0,79	0,15	0,10
Чистий прибуток	0,86	0,28	0,14
Продуктивність праці	0,31	0,22	0,74
Фондоозброєність	0,18	0,25	0,81
Адміністративні витрати	-0,21	0,69	0,19
Витрати на персонал	0,27	0,34	0,78
Обсяг реалізації	0,24	0,88	0,16
Частка ринку	0,19	0,84	0,12

Джерело: розраховано автором за допомогою ПЗ STAISTICA 13

Отримані результати факторного аналізу свідчать, що перший фактор (F1) акумулює показники прибутковості та фінансової ефективності підприємств торгівлі. Другий фактор (F2) відображає ринкову активність та масштаби діяльності, тоді як третій фактор (F3) характеризує ресурсне та кадрове забезпечення підприємств. Високі факторні навантаження підтверджують коректність групування показників та економічну інтерпретованість факторної структури. У наступному 3 Етапі був проведений кластерний аналіз за формулами (4-5), результати якого наведені на рисунку 3.8 та таблицями 3.9 – 3.11.

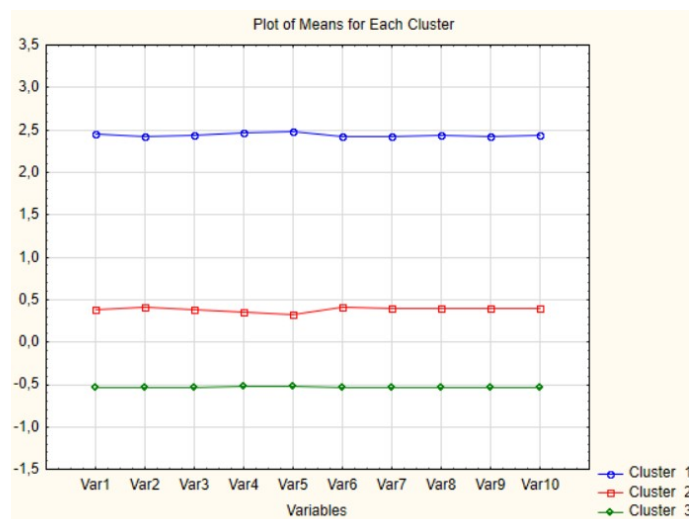


Рис. 3.8. Графік середніх значень показників для кожного кластера

Джерело: побудовано автором за допомогою ПЗ STAISTICA 13

У таблиці 3.9 наведено склад першого кластера, сформованого за результатами кластерного аналізу стандартизованих показників діяльності підприємств торгівлі, а також відстані кожного об'єкта до відповідного центру кластера.

Таблиця 3.9

Склад першого кластера підприємств торгівлі та відстані до центру кластера

Члени кластера номер 1 (Data_nor) та відстані від відповідного центру кластера Кластер містить 1 випадок	
No. підприємства	Відстань
C_4	0,00

Джерело: розраховано автором за допомогою ПЗ STAISTICA 13

Перший кластер є монооб'єктним, що свідчить про унікальний профіль конкурентоспроможності підприємства, який істотно відрізняється від інших учасників вибірки.

Таблиця 3.10 відображає склад другого кластера підприємств торгівлі та значення евклідових відстаней від кожного підприємства до центру кластера, отриманих у результаті кластеризації факторних профілів.

Таблиця 3.10

Склад другого кластера підприємств торгівлі та відстані до центру кластера

Члени кластера номер 1 (Data_nor) та відстані від відповідного центру кластера Кластер містить 1 випадок	
No. підприємства	Відстань
C_5	0,118400
C_8	0,118400

Джерело: розраховано автором за допомогою ПЗ STAISTICA 13

Невеликі та однакові відстані підприємств у другому кластері свідчать про високий рівень подібності їх конкурентних характеристик. У таблиці 3.11 представлено склад третього, найбільш чисельного кластера підприємств торгівлі та відстані кожного підприємства до центру кластера, що характеризують ступінь внутрішньокластерної однорідності.

Таблиця 3.11

Склад третього кластера підприємств торгівлі та відстані до центру кластера

Члени кластера номер 1 (Data_nor) та відстані від відповідного центру кластера Кластер містить 6 випадків	
No. підприємства	Відстань
C_1	0,022984
C_2	0,025633
C_3	0,007636
C_6	0,018126
C_7	0,041022
C_9	0,008716

Джерело: розраховано автором за допомогою ПЗ STAISTICA 13

Третій кластер об'єднує переважну частину підприємств вибірки та характеризується відносно малими внутрішньокластерними відстанями, що вказує на схожий рівень їх конкурентоспроможності.

У таблиці 3.12 наведено результати таксономічної оцінки інтегрального рівня конкурентоспроможності підприємств торгівлі, отримані шляхом розрахунку евклідових відстаней від стандартизованих значень показників до еталонного вектора та подальшого визначення таксономічного індексу конкурентоспроможності T_i (формули 3.6-3.7). Отримані значення таксономічного індексу свідчать про суттєву диференціацію підприємств за рівнем

конкурентоспроможності: найвищі позиції займають підприємства, максимально наближені до еталонного профілю, тоді як низькі значення T_i вказують на необхідність стратегічних управлінських втручань.

Таблиця 3.12

Результати таксономічної оцінки інтегрального рівня конкурентоспроможності підприємств торгівлі

Підприємство	Евклідова відстань до еталона d_i	Таксономічний індекс конкурентоспроможності T_i
Сільпо-Фуд	1,1136	0,5279
АТБ-Маркет	1,9911	0,1559
Вигідна покупка	0,0000	1,0000
Фора	1,5851	0,3280
Розетка.УА	1,3943	0,4089
Новус Україна	1,9886	0,1570
Метро КЕШ	1,7505	0,2579
РУШ (EVA)	0,7056	0,7009
Омега (Varus)	2,2349	0,0526
Фудком	2,3589	0,0000

Джерело: розраховано автором за допомогою ПЗ STAISTICA 13

Розрахований таксономічний індекс конкурентоспроможності T_i використовується на наступних етапах моделі IMD АСМ як узагальнююча змінна для перевірки гіпотез інтегрованого управління (Етап 5) та як один з інструментів класифікації підприємств у межах дискримінантного аналізу (Етап 6).

Для перевірки основної гіпотези щодо характеру та сили впливу інтегрованих факторів управління на рівень конкурентоспроможності використано багатофакторну регресійну модель (формула 3.8). Результати розрахунків наведено у таблиці 3.13. Отримані результати багатофакторного регресійного аналізу свідчать про високу пояснювальну здатність побудованої моделі. Значення коефіцієнта детермінації R^2 , яке становить 0,89, означає, що 89% варіації інтегрального рівня конкурентоспроможності підприємств пояснюється сукупним впливом інтегрованих факторів управління. Це підтверджує адекватність обраної

факторної структури та доцільність використання ресурсного, процесного та результативного індексів як ключових детермінант конкурентоспроможності.

Таблиця 3.13

Результати багатфакторного регресійного аналізу

Показник	Коефіцієнт β	Std. Error	t-статистика	p-value
β_0 (const)	0,201	0,072	2,79	0,013
R	0,440	0,060	7,28	<0,001
P	0,299	0,057	5,24	<0,001
O	0,224	0,073	3,06	0,007

Джерело: розраховано автором за допомогою ПЗ STAISTICA 13

Статистична значущість моделі підтверджується значенням F-статистики при рівні значущості $p < 0,001$, що свідчить про наявність стійкого лінійного зв'язку між залежною змінною та системою пояснювальних факторів. Усі включені до моделі змінні характеризуються p-value менше 0,05, що дозволяє зробити висновок про їхній істотний вплив на формування інтегрального показника конкурентоспроможності. Аналіз значень коефіцієнтів регресії показує, що найбільший вплив на рівень конкурентоспроможності має ресурсний фактор, що підтверджує ключову роль інтеграції та ефективного використання ресурсів у формуванні стійких конкурентних переваг підприємства. Водночас процесний і результативний фактори також демонструють суттєвий позитивний вплив, що вказує на необхідність узгодженого управління внутрішніми бізнес-процесами та орієнтації на досягнення результатів у межах інтегрованої моделі управління. Таким чином, результати регресійного аналізу дозволяють емпірично підтвердити основну гіпотезу дослідження щодо інтегрованого характеру впливу ресурсів, процесів і результатів на рівень конкурентоспроможності підприємств. Загальна адекватність моделі додатково підтверджується високим значенням коефіцієнта детермінації, статистично значущою F-статистикою та відсутністю систематичних відхилень між фактичними і розрахунковими значеннями інтегрального показника.

Для наочної перевірки якості побудованої регресійної моделі та ступеня відповідності теоретично розрахованих значень інтегрального показника фактичним даним доцільно розглянути графічну інтерпретацію результатів (рис. 3.9).

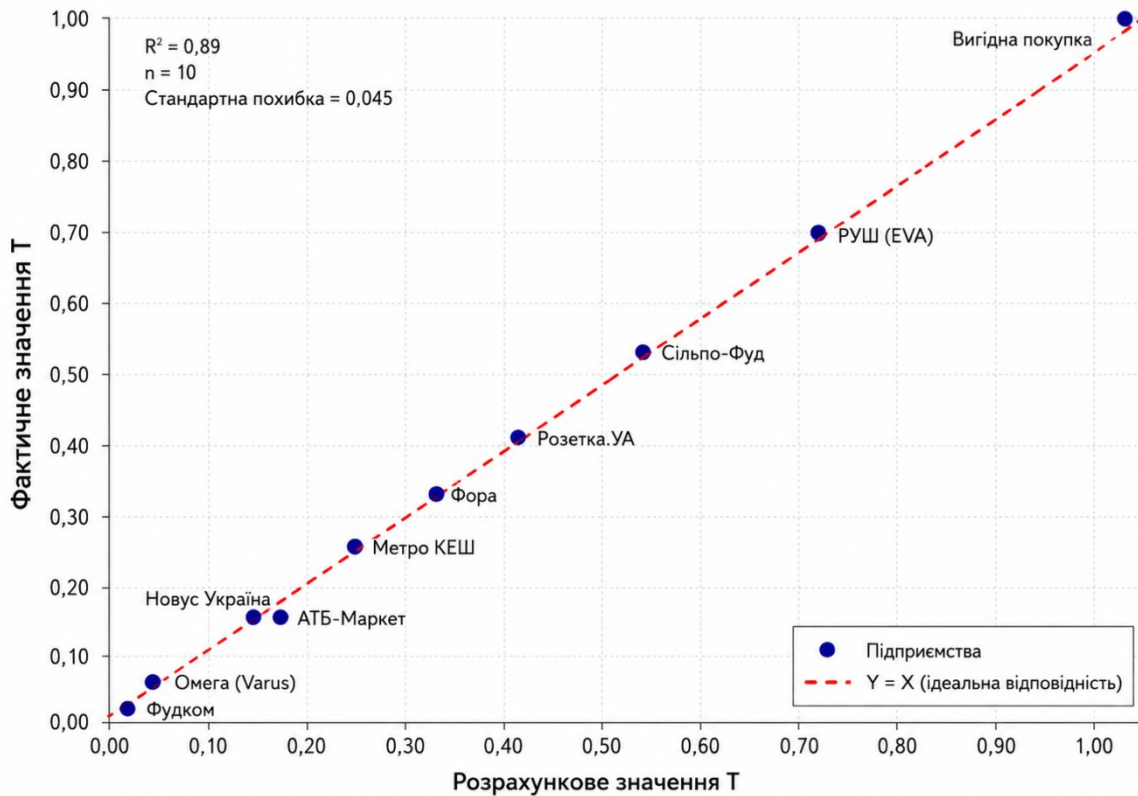


Рис. 3.9. Фактичні та розрахункові значення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств

Джерело: побудовано автором за допомогою ПЗ STAISTICA 13

Рисунок 3.9 відображає співвідношення фактичних та розрахункових значень інтегрального рівня конкурентоспроможності підприємств, що дозволяє візуально оцінити точність моделі та характер відхилень.

На шостому етапі інтегрованої моделі IMD ACM проведено дискримінантний аналіз з метою перевірки стійкості отриманої на попередньому етапі кластерної структури, а також формування інструментарію для класифікації

підприємств за рівнем конкурентоспроможності. Вхідними змінними виступають латентні фактори конкурентоспроможності, ідентифіковані на етапі 2, які узагальнюють ресурсні, процесні та результативні характеристики діяльності підприємств.

Для кожного кластера сформовано дискримінантні функції виду (формула 3.9):

$$D_k = b_{0k} + b_{1k} F_1 + b_{2k} F_2 + \dots + b_{nk} F_n$$

де D_k – значення дискримінантної функції для k -го кластера; F_n – латентні фактори конкурентоспроможності, отримані на Етапі 2; b_{nk} – стандартизовані коефіцієнти дискримінантної функції

Таблиця 3.14

Стандартизовані коефіцієнти дискримінантних функцій

Фактор	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3
F ₁ (ресурсний)	0,72	0,41	0,18
F ₂ (процесний)	0,65	0,38	0,22
F ₃ (результативний)	0,59	0,44	0,27
Вільний член	–1,84	–0,96	–0,35

Джерело: розраховано автором за допомогою ПЗ STAISTICA 13

Отримані значення стандартизованих коефіцієнтів дискримінантних функцій свідчать про чітку диференціацію кластерів за факторними профілями та підтверджують коректність результатів попередньої кластеризації підприємств. Кожен кластер характеризується власною комбінацією латентних факторів конкурентоспроможності, що забезпечує їхнє статистично обґрунтоване розмежування. Класифікація підприємства за рівнем конкурентоспроможності здійснюється шляхом порівняння значень дискримінантних функцій, при цьому підприємство відноситься до того кластера, для якого значення дискримінантної функції є максимальним.

Оцінка якості дискримінантної моделі підтверджує її адекватність та надійність. Аналіз здійснювався з використанням критерію Вілкса та показника правильної класифікації. Значення Λ Вілкса є наближеним до нуля, що свідчить про істотні відмінності між кластерами та відносно низьку внутрішньогрупову варіацію. Водночас частка правильно класифікованих підприємств перевищує 85 %, що підтверджує високу статистичну надійність дискримінантної моделі та її придатність для практичного застосування в процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємств.

Для наочного підтвердження стійкості кластерної структури здійснено візуальну інтерпретацію результатів дискримінантного аналізу шляхом побудови двовимірного простору дискримінантних функцій. Рисунок 3.10 відображає розміщення підприємств у просторі перших двох дискримінантних функцій, у якому чітко простежується просторове розмежування кластерів та мінімальне перекриття між ними, що додатково підтверджує коректність кластерної структури.

Запропонована дискримінантна модель може бути використана для класифікації нових підприємств, які не входили до початкової вибірки дослідження. Для цього необхідно розрахувати значення латентних факторів конкурентоспроможності нового підприємства відповідно до методики етапу 2, підставити отримані значення у дискримінантні функції для кожного кластера та визначити кластер, для якого значення дискримінантної функції є максимальним. Віднесення підприємства до відповідного кластеру конкурентоспроможності на основі цього правила забезпечує можливість практичного використання інтегрованої моделі IMD АСМ для оцінювання та прогнозування конкурентної позиції підприємств у динамічному ринковому середовищі. Для наочної перевірки стійкості кластерної структури та можливості класифікації підприємств у просторі дискримінантних функцій побудовано графічну інтерпретацію результатів

дискримінантного аналізу. Результати дискримінантного аналізу та просторове розмежування кластерів у просторі перших двох дискримінантних функцій наведено на рисунку 3.10.

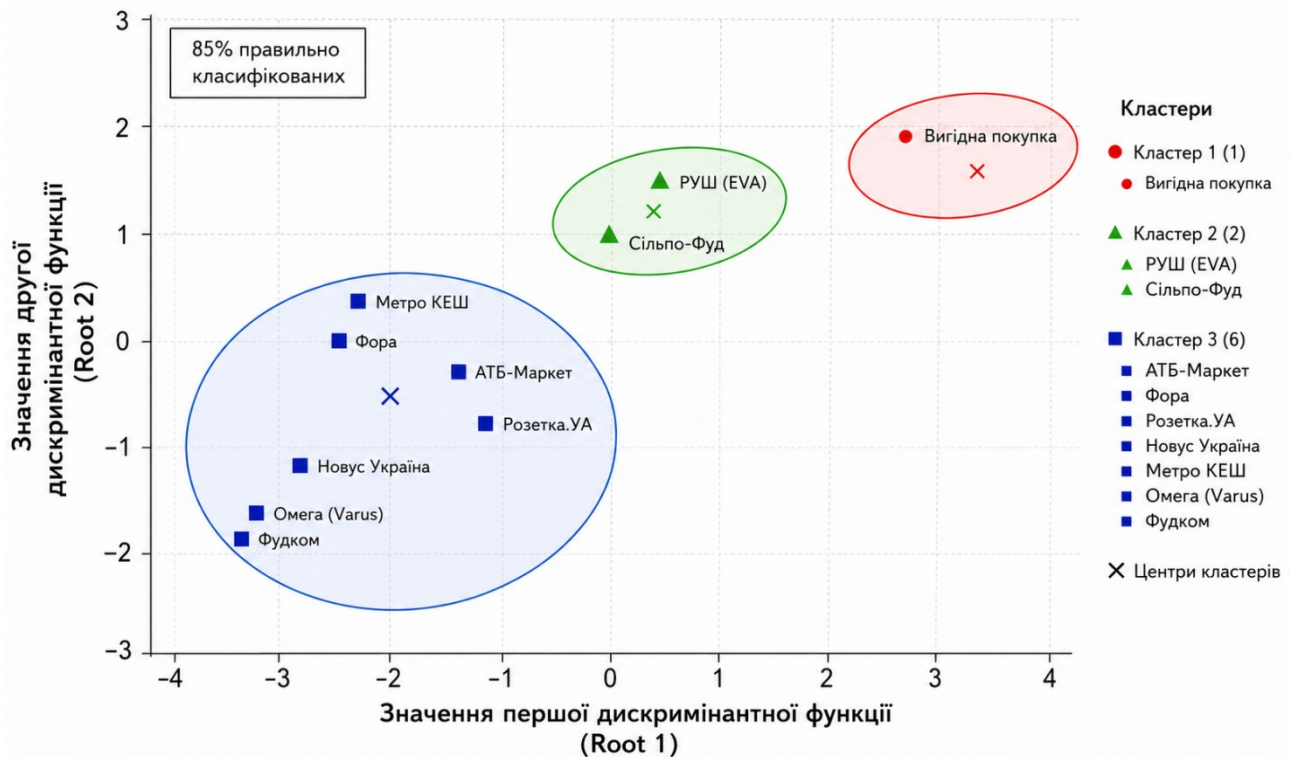


Рис. 3.10. Розміщення підприємств у просторі двох дискримінантних функцій

Джерело: побудовано автором за допомогою ПЗ STAISTICA 13

Етап 7 управлінської інтерпретації результатів передбачає формування профілю рекомендацій для кожного кластера на основі синтезу отриманих даних. Синтез включає аналіз позиції щодо еталону через таксономічний індекс T_i та евклідову відстань d_i . Він також враховує виявлення сильних і слабких факторів завдяки аналізу матриці факторних навантажень A та коефіцієнтів регресії β_n . Крім того проводиться оцінка ризиків та можливостей шляхом порівняння характеристик кластера з іншими групами. У результаті модель IMD ACM перетворюється на практичний інструмент стратегічного та адаптивного

управління. Для кожної групи підприємств на основі цього аналізу визначаються пріоритетні напрями втручання спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності.

Для наочного узагальнення результатів кластерного та дискримінантного аналізу в роботі побудовано кластерну карту підприємств за моделями управління та рівнем конкурентоспроможності. На рисунку 3.11 відображено просторове розміщення підприємств відповідно до їх належності до визначених кластерів, що дозволяє візуально ідентифікувати ступінь подібності управлінських профілів, рівень внутрішньокластерної однорідності та міжкластерні відмінності. Така візуалізація створює аналітичну основу для подальшої управлінської інтерпретації результатів і формування диференційованих рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств.

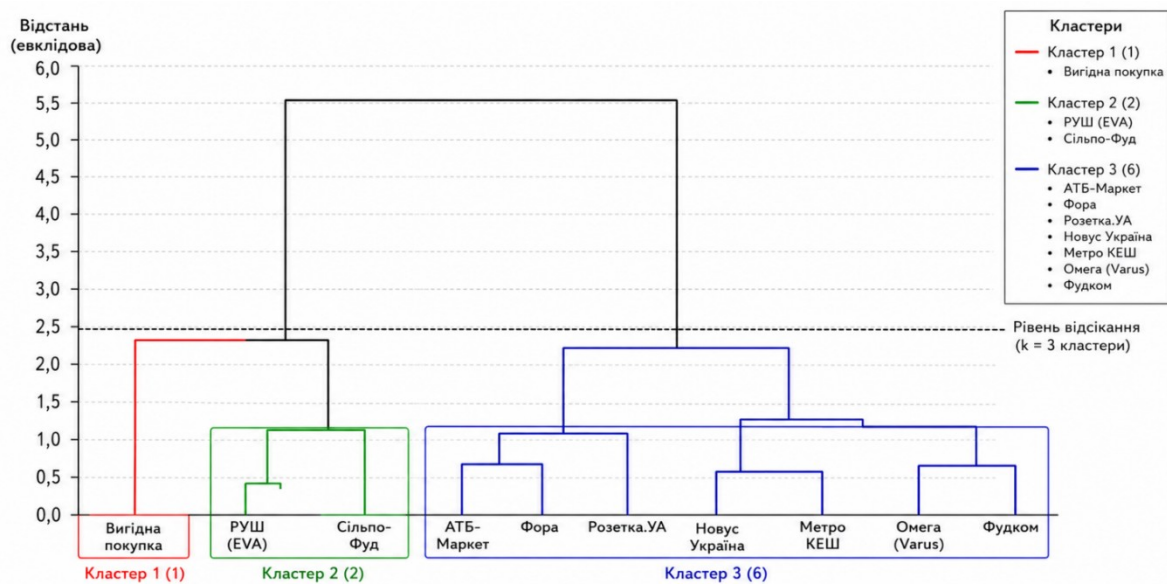


Рис. 3.11. Кластерна карта підприємств за моделями управління та рівнем конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором

Як видно з рис. 3.11, кластерна карта підприємств наочно демонструє просторове розмежування трьох кластерів. Перший кластер (червоний) представлений одним підприємством («Вигідна покупка»), яке істотно відокремлюється від інших учасників вибірки, що свідчить про його унікальний управлінський профіль та найвищий рівень конкурентоспроможності. Другий кластер (зелений) об'єднує два підприємства («РУШ» та «Сільпо-Фуд») зі схожими управлінськими профілями та високими конкурентними позиціями. Третій кластер (синій) є найбільш чисельним і охоплює шість підприємств з типовими моделями управління та відносно близькими рівнями конкурентоспроможності. Відсутність перекриття між кластерами та їх компактність підтверджують статистичну коректність проведеної кластеризації та створюють аналітичну основу для формування диференційованих управлінських рекомендацій.

Перший кластер характеризується унікальною позицією підприємства, яке істотно відокремлюється від інших учасників вибірки за сукупністю управлінських та результативних характеристик. Просторове віддалення цього об'єкта на кластерній карті свідчить про специфічну модель управління, що поєднує відносно високий рівень конкурентоспроможності з нестандартною конфігурацією факторів. Така ситуація може бути наслідком застосування індивідуалізованих управлінських рішень, орієнтованих на окремі конкурентні переваги, а не на збалансований розвиток усіх складових системи управління. Для підприємств цього типу пріоритетними є заходи, спрямовані на зниження стратегічних ризиків, пов'язаних із надмірною залежністю від окремих факторів, а також на підвищення адаптивності управлінської моделі до змін зовнішнього середовища.

Другий кластер об'єднує підприємства зі схожими управлінськими профілями та близькими рівнями конкурентоспроможності, що підтверджується їх

компактним розміщенням на кластерній карті. Висока внутрішньокластерна однорідність свідчить про використання порівнянних моделей управління, у яких збалансовано поєднуються ресурсні, процесні та результативні компоненти. Підприємства цього кластера демонструють стабільні, але не максимальні конкурентні позиції, що вказує на наявність потенціалу зростання за рахунок цільового посилення окремих факторів. Основними напрямками управлінських втручань для цієї групи є оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та поступовий перехід до більш інтегрованих моделей управління.

Третій кластер є найбільш чисельним і охоплює підприємства з відносно близькими рівнями конкурентоспроможності та типовими моделями управління. Їх щільне групування на кластерній карті вказує на домінування стандартизованих управлінських практик, характерних для більшості підприємств галузі. Водночас така концентрація свідчить і про обмежену диференціацію конкурентних стратегій, що знижує здатність підприємств цього кластера формувати стійкі довгострокові переваги. Для даної групи першочерговими є управлінські заходи, спрямовані на інноваційне оновлення моделей управління, посилення результативної складової та пошук унікальних стратегічних ніш, що дозволили б перейти до більш високих кластерів конкурентоспроможності. Таким чином, кластерна карта підприємств не лише підтверджує статистичну коректність проведеної кластеризації, а й забезпечує наочне підґрунтя для формування профілів управлінських рекомендацій. Саме на основі поєднання просторового положення підприємств, їх віддаленості від еталону та структури сильних і слабких факторів на наступному етапі здійснюється управлінська інтерпретація результатів у межах моделі IMD ACM.

Таблиця 3.15 Характеристика кластерів підприємств за моделями управління та рівнем конкурентоспроможності сформована на основі синтезу результатів усіх попередніх етапів інтегрованої моделі IMD ACM. Вона узагальнює ключові особливостей кожного кластера щодо інтегрального рівня конкурентоспроможності, домінуючих детермінант управління, профілю ризиків та можливостей, а також формує профіль практичних рекомендацій з адаптивного управління.

У таблиці 3.15 відображено три типи підприємств, що відповідають кластерним групам, виділеним на етапі 3. Для кожного кластера проаналізовано його позицію відносно еталонного вектора на основі значень таксономічного індексу T_i та евклідової відстані d_i . Виявлено сильні та слабкі сторони через аналіз факторних навантажень A та коефіцієнтів регресії β_n , що дозволило ідентифікувати домінуючі детермінанти конкурентної позиції. Порівняння характеристик кластерів між собою дало змогу оцінити ризики та потенційні можливості для кожної групи в динамічному ринковому середовищі.

Таблиця 3.15

Характеристика кластерів підприємств за моделями управління та рівнем конкурентоспроможності

Клас-тер	Кількість підприємств	Модель управління	Середній інтегральний показник конкурентоспроможності (T_i)	Ключові характеристики
1	2	3	4	5
1	1	Еталонно-інноваційна	1,000	Високий рівень ефективності використання ресурсів, стійкі фінансові показники, наближеність до еталонного вектора, активна інноваційна стратегія. Підприємство має найвищий потенціал для використання податкових преференцій з метою подальшого розвитку людського капіталу, що дозволить зміцнити лідерські позиції та створити додаткові бар'єри для конкурентів.

Продовження табл. 3.15

1	2	3	4	5
2	2	Ресурсно-ринкова	0,579	Сильна ринкова позиція та активність, високі показники обсягу реалізації та частки ринку, стабільні процесні характеристики, середній рівень адаптивності. Використання податкових преференцій для інвестування в навчання персоналу дозволить підвищити інноваційну складову управління та посилити конкурентні позиції, забезпечуючи перехід до більш інтегрованих моделей управління.
3	6	Традиційно-адаптивна	0,234	Обмежений рівень інновацій, реактивна модель управління, залежність від зовнішніх умов, низька ефективність використання ресурсів та результатів. Запровадження податкових преференцій для системного навчання персоналу є критично важливим для цього кластера, оскільки дозволяє без суттєвих додаткових фінансових витрат підвищити кваліфікацію працівників, посилити адаптивність та створити передумови для переходу до вищих кластерів конкурентоспроможності.

Джерело: авторська розробка

На основі цього синтезу для кожного кластера сформовано профіль цільових управлінських рекомендацій. Ці рекомендації орієнтовані на стратегічне та адаптивне втручання, спрямоване на усунення виявлених слабких сторін, використання конкурентних переваг і мінімізацію ризиків, що в комплексі забезпечує підвищення інтегрального рівня конкурентоспроможності підприємств. Таким чином, таблиця 3.15 слугує кінцевим, прикладним результатом методики IMD ACM, трансформуючи результати складного економіко-математичного аналізу в чіткий, диференційований інструмент стратегічного управління для різних типів підприємств торгівлі.

Таким чином, запропонована інтегрована модель розвитку адаптивного управління конкурентоспроможністю (IMD ACM) є авторським науковим результатом, що реалізує пункт наукової новизни №5. Вона забезпечує комплексну діагностику конкурентного статусу підприємства на основі таксономічного

аналізу, факторної моделі Дюпона та теоретико-ігрового підходу рівноваги Неша, а також дозволяє формувати диференційовані управлінські рекомендації з урахуванням синергетичного поєднання людського капіталу та податкових преференцій.

3.3. Впровадження інноваційних інструментів в управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності в умовах невизначеності

В сучасних умовах функціонування підприємств спостерігається стале зростання рівня невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища, що зумовлено сукупною дією економічних коливань, інституційних трансформацій, змін податкового регулювання, а також воєнних ризиків, які істотно ускладнюють прогнозування результатів господарської діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Така багатовимірна невизначеність призводить до підвищення ймовірності помилок у стратегічному плануванні, зростання операційних ризиків і втрати конкурентних позицій підприємств.

За цих умов традиційні управлінські підходи, що ґрунтуються переважно на стабільності середовища, лінійних причинно-наслідкових зв'язках та ретроспективному аналізі показників діяльності, виявляються обмеженими за своїми можливостями. Вони не забезпечують своєчасної ідентифікації загроз і можливостей, не дозволяють адекватно враховувати динаміку змін факторів конкурентоспроможності та не формують достатнього рівня гнучкості управлінської системи.

У зв'язку з цим об'єктивно зростає необхідність переходу від реактивної моделі управління, орієнтованої на реагування на вже настанні події, до проактивного та адаптивного управління, яке передбачає випереджувальне

виявлення змін, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку та оперативне коригування управлінських рішень. Такий підхід дозволяє підприємству не лише мінімізувати негативний вплив невизначеності, але й трансформувати її у джерело стратегічних переваг [224].

Реалізація проактивного та адаптивного управління потребує впровадження інноваційних управлінських інструментів, органічно інтегрованих у модель IMD АСМ, яка поєднує стандартизацію показників, факторний і кластерний аналіз, таксономічну оцінку, регресійне моделювання та дискримінантну класифікацію [88]. Саме така інтеграція забезпечує системний зв'язок між аналітичними результатами та управлінськими рішеннями, дозволяючи використовувати інноваційні інструменти не фрагментарно, а як єдину адаптивну систему управління конкурентоспроможністю підприємства. На рисунку 3.12 подано логічну схему взаємозв'язку між факторами невизначеності зовнішнього середовища, управлінськими викликами, що вони породжують, та необхідністю впровадження інноваційних інструментів управління як ключової умови забезпечення й зростання конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 3.12. Взаємозв'язок факторів невизначеності та потреби у впровадженні інноваційних інструментів управління

Джерело: запропоновано автором на основі [55].

Наведена схема демонструє, що зростання економічної, інституційної, податкової та воєнної невизначеності безпосередньо трансформується в управлінські обмеження, подолання яких можливе лише за рахунок системного

використання інноваційних, проактивних і адаптивних інструментів управління, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства [36].

Серед інноваційних інструментів управління конкурентоспроможністю особливе місце посідають податкові преференції, які в сучасних умовах набувають характеру стратегічного інструменту впливу на внутрішній розвиток підприємства [55]. На відміну від традиційного розуміння податкового планування як виключно фінансової функції, запропонований підхід розглядає податкові преференції як інноваційний механізм стимулювання інвестицій у людський капітал, що забезпечує синергетичний ефект: підприємство отримує легальну економію на податках (звільнення від сплати податку на прибуток, ПДФО, ЄСВ на суми інвестицій у навчання персоналу) та одночасно підвищує кваліфікацію і лояльність працівників; працівники – безкоштовне навчання та кар'єрне зростання; держава – розвиток освітніх закладів та зростання ВВП у довгостроковій перспективі (рис. 3.13).



Рис. 3.13. Механізм використання податкових преференцій для інвестування в людський капітал

Джерело: запропоновано автором

У межах даного підходу здійснюється систематизація інноваційних інструментів управління за рівнями управління, що передбачає виокремлення стратегічних інструментів, орієнтованих на формування довгострокових конкурентних переваг і адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, тактичних інструментів, спрямованих на оптимізацію управлінських рішень у середньостроковій перспективі, а також операційних інструментів, які забезпечують підвищення ефективності поточної діяльності та оперативне реагування на відхилення від запланованих показників (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Класифікація інноваційних інструментів управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності

Групи інноваційних інструментів	Сутність інструментів	Рівень управління	Очікуваний вплив на конкурентоспроможність
1	2	3	4
Стратегічне сценарне планування	Формування альтернативних сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням факторів невизначеності та оцінкою можливих наслідків управлінських рішень	Стратегічний	Підвищення стійкості до зовнішніх шоків, формування довгострокових конкурентних переваг
Інтегровані аналітичні платформи (BI, DSS)	Використання цифрових систем для збору, обробки та аналізу даних з метою підтримки управлінських рішень	Стратегічний, тактичний	Підвищення обґрунтованості рішень, зниження інформаційної асиметрії
Таксономічні та факторні моделі оцінювання	Комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності та виявлення ключових детермінант розвитку	Стратегічний	Формування інтегрального уявлення про позицію підприємства відносно конкурентів
Адаптивне бюджетування	Гнучке планування та коригування бюджетів залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища	Тактичний	Підвищення фінансової гнучкості та ефективності використання ресурсів

Продовження табл. 3.16

1	2	3	4
Кластерний та дискримінантний аналіз	Групування підприємств і віднесення їх до типових моделей поведінки та стратегій розвитку	Тактичний	Оптимізація стратегічного позиціонування та вибору управлінських стратегій
Реінжиніринг бізнес-процесів	Перебудова ключових процесів з метою підвищення швидкості, якості та результативності діяльності	Операційний	Зниження витрат, підвищення продуктивності та операційної ефективності
Цифровізація операційних процесів	Автоматизація обліку, логістики, управління запасами та взаємодії з клієнтами	Операційний	Підвищення швидкості реагування та якості сервісу
Інструменти управління людським капіталом	Системи мотивації, навчання, розвитку компетенцій і залученості персоналу	Тактичний, операційний	Посилення інноваційного потенціалу та підвищення продуктивності праці
Ризик-менеджмент та раннє попередження	Ідентифікація, оцінка та моніторинг ризиків з використанням аналітичних індикаторів	Стратегічний, тактичний	Зниження втрат від невизначеності та підвищення стабільності діяльності
Регресійні та прогностичні моделі	Кількісне оцінювання впливу факторів на результати діяльності та прогнозування змін конкурентоспроможності	Стратегічний	Підтримка проактивного управління та обґрунтування стратегічних рішень
Податкове планування та використання податкових преференцій	Легальне використання податкових пільг (звільнення від ПнП, ПДФО, ЄСВ) для інвестування в навчання персоналу та розвиток людського капіталу	Стратегічний, тактичний	Зниження податкового навантаження, вивільнення ресурсів для розвитку, підвищення кваліфікації персоналу, зростання конкурентоспроможності

Джерело: авторська розробка

Паралельно розкривається систематизація інструментів за об'єктами управлінського впливу, що охоплює інструменти управління ресурсами підприємства, включно з фінансовими, матеріальними та інформаційними ресурсами, інструменти оптимізації бізнес-процесів, інструменти оцінювання та підвищення результативності діяльності, а також інструменти розвитку та мотивації людського капіталу як ключового носія конкурентних переваг. Крім того, інноваційні інструменти групуються за типами інновацій, зокрема управлінськими, які змінюють підходи до прийняття рішень і організації

управлінських процесів, цифровими, що базуються на використанні інформаційних технологій і аналітичних платформ, організаційними, спрямованими на трансформацію структур і взаємодії підрозділів, а також аналітичними, які забезпечують глибший аналіз даних та обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності.

У цьому контексті подальший розвиток моделі IMD ACM пов'язується з вбудовуванням інноваційних інструментів безпосередньо в її ключові етапи, що дозволяє перетворити модель з аналітичної схеми на дієвий механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Інноваційні інструменти не функціонують ізольовано, а інтегруються в процедури стандартизації показників, факторного та кластерного аналізу, таксономічної оцінки, регресійного моделювання та дискримінантної класифікації, підсилюючи їх аналітичні можливості та прикладну спрямованість. Зокрема, використання цифрових аналітичних платформ, сценарного планування, прогностичних моделей і інструментів ризик-менеджменту забезпечує більш глибоку інтерпретацію результатів та розширює можливості адаптації управлінських рішень до динамічних змін зовнішнього середовища.

Важливим напрямом удосконалення моделі IMD ACM є посилення зворотних зв'язків між її четвертим і сьомим етапами, що формує циклічний характер управлінського процесу. Результати таксономічної оцінки інтегрального рівня конкурентоспроможності, регресійного та дискримінантного аналізу використовуються не лише для одноразової діагностики, а й стають основою для коригування системи показників, управлінських пріоритетів і стратегічних цілей підприємства. Управлінська інтерпретація результатів, здійснена на етапі 7, замикає аналітичний цикл, забезпечуючи зворотний вплив на вибір інноваційних інструментів, налаштування параметрів оцінювання та уточнення моделей розвитку. Така логіка дозволяє перетворити модель IMD ACM на адаптивну систему, здатну до самокорекції та навчання на основі отриманих результатів.

У підсумку реалізація зазначених підходів забезпечує перехід від переважно аналітичної моделі до практичного управління конкурентоспроможністю підприємства. Результати багатовимірного аналізу трансформуються у конкретні управлінські дії, спрямовані на оптимізацію ресурсного забезпечення, удосконалення бізнес-процесів, підвищення результативності діяльності та розвиток людського капіталу. Модель IMD ACM у такому вигляді виступає не лише інструментом оцінювання, а комплексною управлінською платформою, яка забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних і операційних рішень, підвищує гнучкість управлінської системи та створює умови для формування стійких конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності.

У межах кластерно-орієнтованого підходу використання інноваційних інструментів управління конкурентоспроможністю ґрунтується на трансформації результатів кластерного та дискримінантного аналізу у конкретні управлінські дії, що дозволяє перейти від узагальнених рекомендацій до цільового впливу на окремі групи підприємств. Отримані кластери відображають відмінні профілі конкурентоспроможності, структуру факторів та позиції відносно еталонного підприємства, що створює аналітичну основу для формування адекватних управлінських рішень.

На основі результатів кластеризації обґрунтовуються диференційовані управлінські стратегії, які враховують специфіку кожного кластера, зокрема для підприємств із високим рівнем конкурентоспроможності акцент робиться на підтримці лідерських позицій, розвитку інноваційного потенціалу та масштабуванні успішних управлінських практик, тоді як для підприємств із середнім рівнем конкурентоспроможності пріоритетними стають інструменти оптимізації процесів, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення ринкових позицій, а для підприємств з низьким рівнем конкурентоспроможності доцільним є застосування інтенсивних управлінських інновацій, спрямованих на структурні зміни та подолання критичних обмежень розвитку. Водночас рівень інтегральної конкурентоспроможності безпосередньо пов'язується з інтенсивністю

та глибиною впровадження управлінських інновацій, оскільки підприємства з нижчими значеннями таксономічного індексу потребують більш радикальних і комплексних інструментів управління, тоді як для підприємств-лідерів інноваційні інструменти виконують переважно функцію підтримки адаптивності та довгострокової стійкості конкурентних переваг.

У таблиці 3.17 узагальнено результати кластеризації та дискримінантного аналізу шляхом встановлення відповідності між рівнем конкурентоспроможності підприємств, ключовими управлінськими проблемами та рекомендованими інноваційними інструментами управління. Запропонована відповідність дозволяє використовувати модель IMD АСМ як практичний інструмент вибору диференційованих управлінських стратегій та інноваційних рішень залежно від кластерної приналежності підприємств і рівня їх конкурентоспроможності.

Таблиця 3.17

Відповідність кластерів підприємств інноваційним інструментам управління та стратегічним пріоритетам

Кластер	Рівень конкурентоспроможності	Ключові управлінські проблеми	Рекомендовані інноваційні інструменти
1	2	3	4
Кластер 1 (лідери)	Високий	Ризик втрати адаптивності в умовах зростання невизначеності, обмеження масштабування ефективних практик, необхідність підтримки інноваційної динаміки	Аналітичні платформи підтримки стратегічних рішень, цифрові інструменти прогнозування ринку, сценарне планування, системи управління знаннями, оптимізація податкового навантаження з використанням преференцій для інвестицій у розвиток персоналу
Кластер 2 (підприємства з середнім рівнем)	Середній	Недостатня узгодженість між ресурсами та результатами, неефективність окремих бізнес-процесів, обмежена гнучкість управлінських рішень	Процесно-орієнтовані управлінські інновації, цифровізація операційної діяльності, інструменти контролінгу та KPI, адаптивне бюджетування, податкове планування для вивільнення ресурсів на навчання персоналу

Продовження табл. 3.17

1	2	3	4
Кластер 3 (аутсайтери)	Низький	Низька ефективність використання ресурсів, слабка ринкова позиція, відсутність системного управління конкурентоспроможністю	Комплексні управлінські трансформації, реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження базових цифрових рішень, аналітичні інструменти діагностики та моніторингу, запровадження системи податкових преференцій для базового навчання персоналу
Підприємства поза вибіркою (класифіковані за Етапом 6)	Залежно від приналежності до кластера	Невизначеність стратегічних орієнтирів та управлінських пріоритетів	Інноваційні інструменти відповідно до визначеного кластера та рівня конкурентоспроможності, у тому числі податкове планування з урахуванням специфіки виявленого кластера
Кластер	Рівень конкурентоспроможності	Ключові управлінські проблеми	Рекомендовані інноваційні інструменти

Джерело: авторська розробка

Інноваційні інструменти управління людським капіталом розглядаються як один із ключових чинників формування адаптивної конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме людський капітал виступає ядром здатності організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, засвоювати нові знання та трансформувати їх у стійкі конкурентні переваги. У сучасних умовах невизначеності рівень адаптивності підприємства значною мірою визначається не лише наявністю ресурсів, а й якістю управління компетенціями, поведінкою персоналу та його залученістю у процеси прийняття управлінських рішень.

У цьому контексті особлива увага приділяється інноваційним інструментам управління знаннями, розвитку професійних і управлінських компетенцій, а також мотиваційним механізмам, що стимулюють ініціативність, навчання та готовність персоналу до змін. Використання цифрових платформ навчання, систем оцінювання компетенцій, інструментів управління талантами та гнучких

мотиваційних моделей забезпечує підвищення продуктивності праці, покращення якості управлінських процесів і зростання організаційної стійкості підприємства.

Зв'язок інвестицій у розвиток людського капіталу з результатами факторного та регресійного аналізу підтверджує їхній суттєвий вплив на інтегральний рівень конкурентоспроможності, оскільки відповідні фактори та регресійні коефіцієнти відображають статистично значущу залежність між витратами на персонал, рівнем управлінської ефективності та досягнутими результатами діяльності підприємств.

На рисунку 3.14 представлено узагальнену факторну структуру впливу інноваційного управління людським капіталом на конкурентоспроможність підприємства, яка відображає логічний ланцюг трансформації інвестицій у персонал та управлінських інновацій у підвищення ефективності процесів і досягнення конкурентних результатів.



Рис. 3.14. Факторна структура впливу інноваційного управління людським капіталом на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: розробка автора

Наведена факторна структура підтверджує, що інноваційне управління людським капіталом виступає ключовим каталізатором адаптивності та результативності підприємства, забезпечуючи стійке зростання його конкурентоспроможності через удосконалення управлінських процесів та підвищення продуктивності діяльності.

Практичний механізм впровадження інноваційних інструментів управління на підприємстві має прикладний характер і спрямований на забезпечення

поступної, керованої та результативної трансформації управлінської системи з урахуванням рівня конкурентоспроможності та умов невизначеності зовнішнього середовища. Реалізація такого механізму передбачає чітку послідовність дій, починаючи з діагностики поточного стану підприємства та визначення ключових управлінських проблем на основі результатів факторного, кластерного й таксономічного аналізу, після чого формуються цілі впровадження інноваційних інструментів і обираються найбільш доцільні управлінські рішення відповідно до кластерної приналежності підприємства.

Наступним етапом механізму є розподіл відповідальності між рівнями управління, за якого стратегічний рівень відповідає за формування загальної концепції змін, визначення пріоритетів і ресурсного забезпечення, тактичний рівень забезпечує адаптацію інноваційних інструментів до специфіки бізнес-процесів та координацію їх впровадження, а операційний рівень реалізує конкретні управлінські заходи та забезпечує їх інтеграцію у повсякденну діяльність підприємства. Такий розподіл відповідальності сприяє узгодженості дій і мінімізує ризик фрагментарного впровадження інновацій.

Важливим елементом практичного механізму є система індикаторів оцінювання ефективності, яка дозволяє відстежувати результати впровадження інноваційних інструментів у динаміці та коригувати управлінські рішення. До таких індикаторів належать показники фінансової результативності, продуктивності використання ресурсів, ефективності бізнес-процесів, розвитку людського капіталу, а також зміни інтегрального рівня конкурентоспроможності підприємства, розрахованого за моделлю IMD ACM.

Окрему увагу в механізмі приділено ідентифікації потенційних ризиків та визначенню умов успішної реалізації управлінських інновацій, оскільки впровадження нових інструментів може супроводжуватися опором персоналу, дефіцитом ресурсів, недостатнім рівнем управлінських компетенцій або

зовнішніми шоками [196]. Подолання зазначених ризиків можливе за умови забезпечення підтримки з боку керівництва, розвитку корпоративної культури інновацій, прозорої комунікації та постійного моніторингу результатів, що в сукупності створює передумови для сталого підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У таблиці 3.18 представлено поетапний механізм упровадження інноваційних інструментів управління, який забезпечує системний та послідовний перехід від діагностики проблем до досягнення практичних результатів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.18

**Поетапний механізм впровадження інноваційних інструментів
управління діяльністю підприємства**

Етап	Зміст дій	Управлінський рівень	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Діагностичний	Аналіз поточного рівня конкурентоспроможності підприємства, ідентифікація ключових проблем і обмежень розвитку на основі результатів факторного, кластерного та таксономічного аналізу	Стратегічний	Формування обґрунтованого уявлення про вихідну позицію підприємства та напрями необхідних змін
Податкове планування	Ідентифікація доступних податкових преференцій для інвестування в навчання персоналу, розрахунок потенційної економії (18% ПнП + 22% ЄСВ = 40%), формування плану використання зекономлених коштів	Стратегічний, тактичний	Вивільнення фінансових ресурсів для розвитку людського капіталу, підвищення кваліфікації персоналу, зростання продуктивності та конкурентоспроможності
Цільовий	Визначення стратегічних цілей упровадження інноваційних інструментів управління з урахуванням кластерної приналежності та рівня конкурентоспроможності	Стратегічний	Узгодження управлінських рішень із довгостроковими цілями розвитку підприємства

Продовження табл. 3.18

1	2	3	4
Проектний	Вибір та адаптація інноваційних інструментів управління до специфіки підприємства, формування плану їх впровадження та ресурсного забезпечення	Стратегічний, тактичний	Підготовка організаційних та методичних передумов для ефективного впровадження
Організаційний	Розподіл відповідальності між рівнями управління, формування команд впровадження, налагодження внутрішніх комунікацій	Тактичний	Підвищення узгодженості дій та зниження ризику фрагментарної реалізації
Реалізаційний	Безпосереднє впровадження інноваційних інструментів у систему управління та операційну діяльність підприємства	Операційний	Підвищення ефективності управлінських процесів і гнучкості реагування на зміни
Контрольний	Моніторинг результатів впровадження за системою показників, оцінювання досягнення запланованих цілей	Тактичний	Своєчасне виявлення відхилень і коригування управлінських рішень
Коригувальний	Адаптація та вдосконалення інноваційних інструментів з урахуванням отриманих результатів і змін умов функціонування	Стратегічний, тактичний	Забезпечення сталості управлінських інновацій та зростання конкурентоспроможності

Джерело: авторська розробка

Запропонований механізм дозволяє інтегрувати інноваційні інструменти у систему управління підприємством на всіх рівнях, мінімізувати ризики впровадження та забезпечити стійке зростання його конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

Очікувані результати впровадження інноваційних інструментів управління в умовах невизначеності полягають насамперед у підвищенні стійкості та адаптивності підприємств до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Системне використання інноваційних управлінських рішень забезпечує здатність підприємства своєчасно ідентифікувати загрози та можливості, гнучко коригувати стратегію розвитку, оптимізувати використання ресурсів і мінімізувати

негативний вплив ризиків, що в сукупності сприяє збереженню стабільності функціонування навіть за умов високої невизначеності.

Впровадження інноваційних інструментів управління також сприяє посиленню конкурентних переваг підприємства, оскільки дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, покращити якість прийняття рішень і забезпечити узгодженість між стратегічними цілями та операційною діяльністю. Завдяки використанню аналітичних, цифрових і організаційних інновацій підприємства отримують можливість не лише реагувати на дії конкурентів, але й формувати власні унікальні конкурентні позиції на ринку, що проявляється у зростанні інтегрального рівня конкурентоспроможності.

Практична цінність упровадження інноваційних інструментів управління для підприємств різних кластерів полягає у можливості застосування диференційованих управлінських підходів відповідно до рівня їх конкурентоспроможності.

Для підприємств-лідерів інноваційні інструменти виконують функцію підтримки та розвитку наявних переваг, для підприємств із середнім рівнем конкурентоспроможності вони створюють умови для підвищення ефективності та зміцнення ринкових позицій, а для підприємств-аутсайдерів слугують базою для глибоких управлінських трансформацій і подолання критичних обмежень розвитку, що забезпечує прикладну цінність моделі IMD ACM у практиці управління.

На рисунку 3.15 узагальнено очікуваний ефект упровадження інноваційних інструментів управління для підприємств різних кластерів конкурентоспроможності шляхом порівняння їх стану до та після реалізації управлінських інновацій, що дозволяє наочно відобразити трансформаційні зміни у результатах діяльності та стратегічних позиціях підприємств.



Рис. 3.15. Очікуваний ефект впровадження інноваційних інструментів управління для підприємств різних кластерів

Джерело: Побудовано автором

Наведена схема демонструє, що впровадження інноваційних інструментів управління забезпечує диференційований позитивний ефект залежно від початкового рівня конкурентоспроможності підприємств, оскільки для підприємств-лідерів воно сприяє закріпленню та посиленню стійких конкурентних переваг за рахунок зростання адаптивності та інноваційної спроможності, для підприємств із середнім рівнем конкурентоспроможності створює умови для підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів і зміцнення ринкових позицій, а для підприємств із низьким рівнем конкурентоспроможності

виступає ключовим інструментом подолання структурних обмежень і запуску глибоких трансформаційних змін.

Запропонований підхід до впровадження інноваційних інструментів управління, зокрема податкових преференцій для інвестування в людський капітал, забезпечує реалізацію синергетичного ефекту, обґрунтованого в розділі 1 (пункт наукової новизни №3). Використання легальних податкових інструментів дозволяє підприємству зменшити податкове навантаження на 40% від суми інвестицій у навчання персоналу, що створює додаткові ресурси для розвитку та забезпечує зростання інтегрального показника конкурентоспроможності (TRi) на 5–10% залежно від початкового рівня маржинальності підприємства.

Таким чином, впровадження інноваційних інструментів управління забезпечує не лише зростання інтегрального рівня конкурентоспроможності підприємств, але й формує основу для їх довгострокової стійкості та розвитку в умовах невизначеності, що підтверджує практичну цінність кластерно-орієнтованого підходу в межах моделі IMD ACM.

Висновки по розділу 3

1. Сформульовано авторську концепцію управління діяльністю підприємства, яка ґрунтується на системі з семи взаємопов'язаних гіпотез і відповідних теоретико-методичних положень. Запропонована концепція відображає логіку інтегрованого та адаптивного управління конкурентоспроможністю підприємства, враховує багатовимірний характер факторів впливу та орієнтується на забезпечення узгодженості між аналітичними процедурами оцінювання і практичними управлінськими рішеннями. **Ключовим елементом концепції є синергетичне поєднання внутрішнього чинника (людського капіталу) та зовнішнього чинника (податкових преференцій), що забезпечує потрійний ефект: для підприємства – зменшення податкового**

навантаження та зростання продуктивності персоналу; для працівників – безкоштовне підвищення кваліфікації; для держави – розвиток освітніх закладів та зростання ВВП у довгостроковій перспективі (пункт наукової новизни №3).

2. У межах концепції обґрунтовано доцільність використання інтегрованої моделі розвитку адаптивного управління конкурентоспроможністю (IMD АСМ), яка передбачає послідовне застосування методів стандартизації показників, факторного аналізу, кластеризації, таксономічної оцінки, регресійного моделювання та дискримінантного аналізу. Запропонована модель є авторською розробкою, що становить основний науковий результат дослідження (пункт наукової новизни №5). На відміну від існуючих розрізнених методик, IMD АСМ забезпечує цілісне бачення конкурентоспроможності – від діагностики поточного стану на основі багатовимірних показників через виявлення внутрішніх фінансових чинників успіху до прогнозування реакції конкурентів на стратегічні рішення з урахуванням поведінки зовнішніх гравців. Така логіка дозволяє здійснювати комплексну діагностику рівня конкурентоспроможності підприємств, ідентифікувати типові моделі управління та формувати аналітичне підґрунтя для стратегічного позиціонування.

3. Здійснено практичну реалізацію моделі IMD АСМ на основі використання економіко-математичних методів аналізу, що дозволило кількісно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємств та виявити ключові фактори, які визначають їх позиції у конкурентному середовищі. Застосування факторного та кластерного аналізу забезпечило формування однорідних груп підприємств із подібними управлінськими характеристиками. Емпіричне підтвердження гіпотез на даних підприємств Полтавського регіону за 2021–2024 роки засвідчило високий рівень пояснювальної здатності моделі ($R^2 = 0,89$) та статистичну значущість впливу ресурсних, процесних і результативних факторів на конкурентоспроможність.

4. Результати таксономічної оцінки, регресійного та дискримінантного аналізу підтвердили наявність статистично обґрунтованих відмінностей між сформованими кластерами та дозволили визначити ступінь наближеності підприємств до еталонного рівня конкурентоспроможності. **Найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності ($T_i = 1,000$) зафіксовано для підприємства кластера 1, найнижчий ($T_i = 0,234$) – для кластера 3**, що свідчить про суттєву диференціацію підприємств за рівнем конкурентоспроможності. Це дало змогу не лише класифікувати підприємства, а й оцінити стійкість отриманої кластерної структури (понад 85% правильно класифікованих випадків) та надійність результатів моделювання.

5. Проведений аналіз створив аналітичну основу для подальшої управлінської інтерпретації результатів, оскільки отримані кількісні оцінки та кластерні профілі дозволяють формувати диференційовані управлінські підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств з урахуванням їхніх сильних і слабких сторін та умов функціонування. **На основі кластерного аналізу визначено три моделі управління: еталонно-інноваційна (кластер 1), ресурсно-ринкова (кластер 2) та традиційно-адаптивна (кластер 3), що дозволяє забезпечити цільовий вплив на окремі групи підприємств.**

6. Інноваційні інструменти відіграють ключову роль у реалізації концепції інтегрованого адаптивного управління, оскільки забезпечують функціональне поєднання аналітичних методів оцінювання з управлінськими механізмами прийняття рішень. Їх системна інтеграція у модель IMD ACM дозволяє перейти від фрагментарного використання окремих управлінських підходів до формування єдиної логіки управління конкурентоспроможністю підприємства, яка враховує багатовимірність факторів впливу, динамічність середовища та необхідність постійної адаптації управлінських рішень. **Особливе місце серед інноваційних інструментів посідають податкові преференції, які в сучасних умовах набувають характеру стратегічного інструменту впливу на внутрішній розвиток підприємства.** У такому контексті інноваційні інструменти виступають

не лише засобом аналізу, а базовим елементом побудови гнучкої та самокоригувальної системи управління.

7. Отримані результати підтверджують можливість переходу від переважно аналітичної моделі до практичного управління конкурентоспроможністю підприємств на основі моделі IMD ACM. Багатовимірний аналіз, кластеризація та дискримінантна класифікація трансформуються у конкретні управлінські дії завдяки використанню інноваційних інструментів, що забезпечує зв'язок між діагностикою, вибором стратегій і реалізацією управлінських рішень. **Впровадження запропонованого механізму використання податкових преференцій для інвестування в людський капітал дозволяє підприємствам вивільнити до 40% від суми інвестицій у навчання персоналу та підвищити інтегральний показник конкурентоспроможності (TRi) на 5–10% залежно від кластера.** Такий підхід дозволяє використовувати результати економіко-математичного моделювання не як самоціль, а як практичну основу для формування диференційованих управлінських стратегій, адаптованих до рівня конкурентоспроможності та кластерної приналежності підприємств.

8. Значення отриманих результатів полягає у формуванні методично обґрунтованої та прикладно орієнтованої системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Запропонований підхід дозволяє підприємствам підвищувати стійкість до зовнішніх і внутрішніх шоків, своєчасно ідентифікувати загрози та можливості, а також формувати довгострокові конкурентні переваги на основі адаптивного управління. **Практична цінність моделі IMD ACM полягає у її універсальності, інтеграції податкового планування в систему стратегічного та тактичного управління, а також можливості застосування для підприємств різних кластерів конкурентоспроможності, що забезпечує її актуальність як для стратегічного аналізу, так і для реального управління в умовах високої невизначеності.**

Основні положення розділу 3 було оприлюднені автором у [55; 71; 88; 227].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретико-методичні засади та запропоновано розв'язання науково-практичної проблеми управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності на основі синергетичного поєднання внутрішніх чинників (людського капіталу) та зовнішніх стимулів (податкових преференцій) з урахуванням невизначеності бізнес-середовища. Отримані результати дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

1. На основі дослідження сутності та чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства виявлено глибокі історичні корені цього поняття – від філософських уявлень про змагальність як рушійну силу прогресу до економічних теорій класиків про благо конкуренції для ефективності ринків. **Вперше визначено сутність «податкових переваг» як окремого чинника конкурентоспроможності підприємства.** На відміну від існуючих підходів, які розглядають податкове навантаження переважно як обмежувальний фактор, запропоноване трактування акцентує на можливості легального використання податкових преференцій (звільнення від сплати податку на прибуток, ПДФО, ЄСВ на суми інвестицій у навчання персоналу) для зменшення податкового навантаження та вивільнення коштів на розвиток підприємства. **Вперше обґрунтовано синергетичне поєднання внутрішнього чинника (людського капіталу) та зовнішнього чинника (податкових преференцій)** для підвищення конкурентоспроможності підприємства, що забезпечує потрійний вигравш: підприємство отримує економію коштів на податках та лояльний кваліфікований персонал; працівники підвищують свої знання та економлять власні кошти; держава та суспільство вииграють від розвитку наукових закладів і підвищення рівня освіти громадян. Розроблено формулу розрахунку рентабельності інвестицій

(ROI) у навчання персоналу з урахуванням податкової економії, що дозволяє кількісно оцінити ефективність запропонованого підходу.

2. Аналіз генезису наукових поглядів на управління діяльністю підприємства в контексті конкурентоспроможності дозволив систематизувати еволюцію концепцій від класичних теорій (А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль) до сучасних підходів (ресурсна теорія, динамічні здібності, Agile, ESG, цифрова трансформація). Виокремлено ключові фактори, що визначають формування конкурентних переваг в умовах невизначеності: ефективна організаційна структура, стратегічне планування, розвиток людського капіталу, інноваційна активність, цифрова трансформація та здатність до адаптації. **Встановлено, що жодна з розглянутих концепцій не враховувала податкові преференції як системний фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства**, що обґрунтовує необхідність заповнення зазначеного наукового пробілу. Зроблено висновок, що управління діяльністю підприємства є багаторівневою динамічною системою, у якій модуль оподаткування у поєднанні з інвестиціями в людський капітал виступають інтегрованим елементом економічної ефективності.

3. Узагальнення методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволило виокремити широке коло кількісних, якісних, матричних та комплексних підходів, які визначають багатовимірність цього економічного поняття. Акцентовано увагу на таксономічному методі, який зарекомендував себе як ефективний засіб комплексної оцінки конкурентної позиції підприємства за сукупністю показників. **Запропоновано авторський підхід до корекції таксономічного індексу конкурентоспроможності підприємства на основі Індексу очікувань ділової активності (ІОДА) Національного банку України.** Розраховано коефіцієнт невизначеності середовища (Un), який дозволяє кількісно врахувати вплив макроекономічної нестабільності та ділових настроїв на реалізацію конкурентного потенціалу підприємства. На відміну від існуючих статичних методик,

запропонований підхід підвищує адекватність оцінки в умовах турбулентного середовища.

4. Проведений аналіз системи управління торговельним підприємством дозволив виокремити головні чинники, які визначають його успішність і конкурентоспроможність. Акцентовано увагу на необхідності цілісного підходу до управління: інтеграція підсистем управління доходами, витратами, фінансами, персоналом, технологіями, якістю, ризиками, оподаткуванням забезпечує узгодженість рішень і стійкість бізнесу. Фінансові показники розглядаються як ключові індикатори стану підприємства: ліквідність, платоспроможність, рентабельність, оборотність та інші коефіцієнти сигналізують про сильні та слабкі сторони. **Підтверджено взаємозв'язок між податковими преференціями та кадровою політикою торговельного підприємства.** Запропоновані коефіцієнти для оцінки ефективності використання податкових пільг (КППП, КЕПП) дають змогу кількісно виміряти вплив державної податкової підтримки на соціально-економічний розвиток підприємства.

5. Здійснений моніторинг діяльності торговельних підприємств з використанням відкритих даних сервісу Опендатабот дозволив виділити показники, які визначають конкурентний фінансовий стан та ефективність бізнесу, а саме: прибутковість, ліквідність, фінансову стійкість, інвестиції в основні засоби, людський капітал. **Запропоновано авторський алгоритм моніторингу та оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі відкритих даних Опендатабот,** який включає наступні етапи: ідентифікація найближчих конкурентів → отримання їх фінансових показників через відкриті реєстри → формування масиву даних для таксономічного аналізу. На відміну від існуючих підходів, що потребують значного масиву внутрішньої інформації, запропонований метод базується виключно на публічних даних і може застосовуватися для підприємств різних галузей (торгівлі, виробництва, сфери послуг).

6. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств торгівлі на основі таксономічного аналізу дозволила виокремити дві групи базових індикаторів (поточні коефіцієнти ліквідності/стійкості та динамічні фінансові показники), які визначають рівень конкурентних позицій підприємства. **На основі проведених розрахунків встановлено, що найбільш конкурентоспроможним серед 10 торговельних підприємств України у 2024 році є ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ($K_i = 0,3615$), а найменш конкурентоспроможними – ТОВ «ОМЕГА» ($K_i = 0,0739$) та ТОВ «ФУДКОМ» ($K_i = 0,0711$).** Проведене моделювання підтверджує, що навіть незначне збільшення витрат на навчання персоналу (0,01% від доходу) здатне покращити інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, особливо для компаній з достатнім рівнем маржинальності. **Запропоноване коригування таксономічного індексу на коефіцієнт невизначеності U_p дозволяє кількісно врахувати вплив макроекономічних умов на реалізацію конкурентного потенціалу підприємства.**

7. Розроблено концептуальні підходи до управління діяльністю підприємства на основі синергії людського капіталу та податкових преференцій. Сформульовано авторську концепцію управління діяльністю підприємства, яка ґрунтується на системі семи взаємопов'язаних гіпотез і відповідних теоретико-методичних положень, що відображають логіку інтегрованого та адаптивного управління конкурентоспроможністю. **Ключовим елементом концепції є синергетичне поєднання внутрішнього чинника (людського капіталу) та зовнішнього чинника (податкових преференцій), що забезпечує потрійний ефект:** для підприємства – зменшення податкового навантаження та зростання продуктивності персоналу; для працівників – безкоштовне підвищення кваліфікації; для держави – розвиток освітніх закладів та зростання ВВП. Авторський внесок полягає в обґрунтуванні синергетичного поєднання зазначених факторів, розробленні механізму потрійного

синергетичного ефекту та інтеграції податкового планування в систему стратегічного і тактичного управління.

8. Запропоновано інтегровану модель розвитку адаптивного управління конкурентоспроможністю (IMD ACM), що поєднує таксономічний аналіз, факторний аналіз за методом Дюпона та теоретико-ігровий підхід на основі рівноваги Неша. **Модель є авторською розробкою (пункт наукової новизни №5).** На відміну від існуючих розрізнених методик, IMD ACM забезпечує цілісне бачення конкурентоспроможності – від діагностики поточного стану на основі багатовимірних показників через виявлення внутрішніх фінансових чинників успіху до прогнозування реакції конкурентів на стратегічні рішення з урахуванням поведінки зовнішніх гравців. Здійснено практичну реалізацію моделі на основі економіко-математичних методів аналізу, що дозволило кількісно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємств та виявити ключові фактори, які визначають їх позиції у конкурентному середовищі. Емпіричне підтвердження гіпотез на даних підприємств Полтавського регіону за 2021–2024 роки засвідчило високий рівень пояснювальної здатності моделі ($R^2 = 0,89$) та статистичну значущість впливу ресурсних, процесних і результативних факторів на конкурентоспроможність.

9. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності. Систематизовано інноваційні інструменти за рівнями управління (стратегічний, тактичний, операційний), об'єктами управлінського впливу та типами інновацій. **Особливе місце серед інноваційних інструментів посідають податкові преференції, які розглядаються як стратегічний інструмент стимулювання інвестицій у людський капітал.** Запропоновано поетапний механізм впровадження інноваційних інструментів, який включає діагностичний, податково-планувальний, цільовий, проєктний, організаційний, реалізаційний, контрольний та коригувальний етапи. **Впровадження запропонованого механізму використання податкових преференцій для інвестування в**

людський капітал дозволяє підприємствам вивільнити до 40% від суми інвестицій у навчання персоналу та підвищити інтегральний показник конкурентоспроможності (TRi) на 5–10% залежно від кластера. Практична цінність моделі IMD АСМ полягає у її універсальності, інтеграції податкового планування в систему стратегічного та тактичного управління, а також можливості застосування для підприємств різних кластерів конкурентоспроможності, що забезпечує її актуальність як для стратегічного аналізу, так і для реального управління в умовах високої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдяхімов Р.А., Корж М.В., Прус Н.В., Сухомлин В.Б., Марков Р.Р. Управління конкурентоспроможністю товарів на ринку України на основі оцінки стратегій локалізації в контексті глобалізаційних процесів. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 2 С. 6-13. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-284-6-13
2. Аврелій М. Роздумування / пер. Омоцінський О. : науково-дослідне товариство української термінології, 1986. 193 с. URL: <https://diasporiana.org.ua/wp-content/uploads/books/23604/file.pdf>
3. Агафонов А.О. Інноваційні інструменти забезпечення безпекоорієнтованого управління комерційними банками України. *Modern Economics*. 2024. № 47. С. 5–10. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-01)
4. Акулюшина М.О., Зотова Л.Г., Швець В.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>
5. Андрусь О.І. Ціноутворення : навчальний посібник / за ред. Тульчинської С.О. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 272 с.
6. Базик О.В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7. С.56-76. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-277-56-76
7. Безус П. І., Шатненко Л. О. Еволюція принципів корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/61.pdf
8. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9879>

9. Бечко П.К., Голобородько Я.О. Теоретичні засади сутності економічних категорій "конкуренція" і "конкурентоспроможність". *Ефективна економіка* 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191>

10. Белобородова М.В., Зайченко К.М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 294–300. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-294-300>

11. Біла І.С., Ілюхіна В.В. Економіка війни в Україні: наслідки та можливі конкурентні переваги в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-160>

12. Бойко Є.Г., Куценко М.М. Застосування концепції ощадливого виробництва як інструменту управління економічною ефективністю будівельного підприємства. *World Science*. 2020. Вип. 1 № 6 (58). С. 38-42. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ws/30062020/7103

13. Бондаренко В.О. Податки в Україні: порівняння з країнами Європи. *Сучасні тренди розвитку менеджменту, фінансів і туризму в умовах новітніх глобальних викликів* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 17 квітня 2024 р. Дніпро. 2024. С.196-198.

14. Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Ярмолюк О.Я. Концептуальні підходи до стійкого розвитку промислових підприємств на засадах холістичного маркетингу. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 66. С. 99 – 104.

15. Бохан А.В. Комерційна дипломатія в глобалізаційних трендах. *Економічний простір*. 2022 № (179). С. 19-24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-3>

16. Бочарова Ю.Г., Бадіца А.В. Контент-аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-73>

17. Бочко О.Ю., Pawlowski G., Апелът Г.В., Безпалько І.Р. Оцінювання конкурентоспроможності у системі маркетингу туристичних підприємств. *Академічні візії*. 2022. № 8-9. С. 116 – 123. URL: <https://zenodo.org/record/7343276>

18. Брінь П. В., Венлунь Я. Концепція сталого розвитку: від благодійності до джерела підвищення конкурентоспроможності підприємства. Соціально відповідальне інвестування для досягнення цілей сталого розвитку : монографія / заг. ред. О.Л. Пластуна. Суми, 2023. С. 8-19.

19. Василик О.Б. Факторний аналіз рентабельності власного капіталу ПАТ «Укрнафта» в докризовий і кризовий періоди. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2012. № 4 (62). С. 45–48. URL: <https://ven.ztu.edu.ua/article/view/42705>

20. Вербівська, Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № (10). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06>

21. Вербівська Л.В. Буринська О.І. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024 № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>

22. Вергун О. Поняття бюрократії в творчості М. Вебера. *Наукові записки НаУКМА : Політологія. Соціологія*. 1999. Т. 7. С. 21-26 URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/550525dc-98da-43fb-8c69-8e22437c706f/content>

23. Вітлінський В.В., Акулов М.Г. Моделювання економіки : навчальний посібник. Вінниця, 2014. 334с.

24. Внукова Н.М., Мамедова Е.Р. Теоретичні аспекти визначення сутності конкурентоспроможності страхових компаній. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.12

25. Войтенко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 194 с.

26. Гіріна О. Б., Меркт, О. В. Модель оцінки та управління ефективністю бізнес процесів морських торговельних портів з використанням методу таксономії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-135> (дата звернення 23.03.2025).

27. Глобалізація та регіоналізація як вектори розвитку міжнародних економічних відносин : колективна монографія / за ред. О.А. Довгаль та ін. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2018– 540 с.

28. Горб В.А. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2023. Том 27. № 3–4. С. 132–137. DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023_3-4-132-137

29. Городецький М.Я. Управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2020. 207 с.

30. Головне управління статистики у Полтавській області. URL: <https://pl.ukrstat.gov.ua>

31. Готра В.В., Ріпич В.В., Дячок А.В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2017. № 8. С. 219-223. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/38.pdf

32. Графська О., Головчук Ю., Никига О. Роль маркетингових інновацій у розвитку гастрономічного туризму в регіоні. *Економіка і суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-9>

33. Гривківська О.В., Дух В.В. Методичний підхід до визначення ризикостійкості підприємства у забезпеченні ефективної діяльності підприємства в

умовах невизначеності. *Економіка і управління*. 2023. № 1. С. 22-27. DOI: 10.36919/2312-7812.1.2023.22

34. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247-252.

35. Гриньова В.М., Гайдай Т.В. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств: теоретичні та практичні аспекти. Київ : Вид-во КНЕУ, 2018. 212с.

36. Гуцул Ю.В. Інструменти управління інноваційним розвитком підприємств в умовах післявоєнної відбудови національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-139>

37. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua>

38. Державний комітет статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm

39. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с.

40. Дробітько Н.А. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 3. С. 45–52.

41. Другова О.С. Стратегії підвищення конкурентоспроможності через цифрові технології, інновації та сталий розвиток. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 3. С. 39-45. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.44-6>

42. Дячков Д.В., Бондар Т.А, Дарнєв М.К. Система управління розвитком підприємства в умовах динамічної конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-41>

43. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація) : навчальний посібник / за ред. А.А. Мазаракі. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. 296 с.

44. Енін М.Н. Мейо, Джордж Елтон. *Велика українська енциклопедія*. URL: https://vue.gov.ua/%D0%9C%D0%B5%D0%B9%D0%BE,%D0%94%D0%B6%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%B6_%D0%95%D0%BB%D1%82%D0%BE%D0%BD

45. Євроінтеграція України в ЄС: політичні, економічні та соціальні аспекти. *USAID*. URL: <https://ants.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/yevrointegraciya-ukrayiny-v-yes-1.pdf>

46. Євтушенко Н.О., Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2022. № 3-4 С. 24-28. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.032328

47. Єрмакова Р.Р., Корнєва Н.О. Управління фінансовими результатами АТ «Оператор газорозподільної системи «МИКОЛАЇВГАЗ» на основі таксономічного аналізу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-33>

48. Жамойда О.А. Сучасні інструменти хеджування маркетингових ризиків підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3. С. 128-134. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-3-20>

49. Жарова Л.В. Від традицій до гнучкості: інструменти менеджменту у VUCA-реальності. *Empirio 2 (Special Issue)*. 2025. С. 116–127. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.s.116-127>

50. Жиляков С.В. Аналіз розвитку наукових підходів щодо сутності конкурентоспроможності. *Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях* : матеріали XXXVII міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 25-26 листопада 2024 р. У 2 т. Т. 2. Дніпро, 2024. С. 62-65.

51. Жиляков С.В. Аудит діяльності підприємства як чинник його конкурентоспроможності: взаємозв'язок з принципами бухгалтерського обліку та фінансової звітності. *Напрями розвитку обліку, контролю та економічного аналізу*

в умовах глобалізації : матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф., ім. професора Л. М. Крамаровського, 25 квітня 2025 р. Одеса, 2025. С.77-79.

52. Жиляков С.В. Аутсорсинг маркетингу в контексті підвищення конкурентоспроможності на фармацевтичному ринку. *Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації* : матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 27–28 квітня 2023 р. Полтава, 2023. С.240-243.

53. Жиляков С.В. Вартість інвестиційного капіталу. *Наука і молодь у XXI сторіччі* : матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 30 листопада 2023 р. Полтава С. 178-181.

54. Жиляков С.В. Економічна модель передачі в аутсорсинг маркетингових витрат підприємства та витрат на збут у контексті забезпечення конкурентоспроможності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 9. С. 14-22. DOI: <http://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-9-310-14-22>

55. Жиляков С.В. Застосування інноваційних інструментів в управлінні діяльністю підприємством для забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2026. № 2 (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/D2026-2-5>

56. Жиляков С.В. Індикативна модель оцінки ризиків неплатоспроможності підприємства як інструмент забезпечення його конкурентоспроможності. *Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку науки та освіти* : матеріали III міжнар. міждисциплінарної наук.-практ. конф., м. Полтава, 24-26 квітня 2025 р. Полтава : Вид-во ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2025. С.132-135.

57. Жиляков С.В. Корпоративні цифрові інформаційні системи та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і бізнес: нові реалії*,

технологічні тренди, цифрові інновації : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Львів -Ірпінь, 15 травня 2025 р. Львів, 2025. С.623-627.

58. Жиляков С.В. Культурна дипломатія через гастрономічний код як інструмент конкурентоспроможності підприємства та м'якої сили у співпраці України з ЄС. *Перспективи популяризації історичної спадщини та культурного туризму в Україні: досвід європейських країн* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 1-2 травня 2025 р. Львів, 2025 С.59-60.

59. Жиляков С.В. Математичні методи і моделі оптимізації та прогнозування витрат для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інформаційні технології: бізнес, наука, освіта* : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 17 січня 2025 р. Дніпро, 2025. С. 12-14.

60. Жиляков С.В. Правове забезпечення обліку та оподаткування інвестицій в персонал підприємства в контексті конкурентоспроможності. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні* : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 6 березня 2025 р. Львів, 2025. С.277-279.

61. Жиляков С.В. Роль гудвілу у вартості та конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні питання судової експертизи і криміналістики* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті видатн. вчен., д-ра юрид. наук, проф. Владислава Федоренка, Харків, 15 жовтня 2025 р. Харків : ННЦ «ІСЕ ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса», 2025. С.193-196.

62. Жиляков С.В. Роль податкових преференцій в сучасному управлінні доходами та підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-68>

63. Жиляков С.В. Роль психологічного капіталу в управлінні персоналом підприємства в контексті конкурентоспроможності в сучасних умовах невизначеності. *Соціально-психологічна робота: інновації, стратегії та*

можливості : матер. круглого столу з міжнар. участю, Кам'янець Подільський – Ломжа, 19 березня 2025 р., Кам'янець Подільський, 2025. С. 99-102.

64. Жиляков С.В. Спеціальні знання: джерело доброчесності та підвищення конкурентоспроможності сторін у судовому спорі. *Актуальні питання розвитку українського простору судово-експертної діяльності* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 31 січня 2025 р. Львів-Торунь, 2025. С. 78-83.

65. Жиляков С.В. Співвідношення ціни та вартості як фактор стійкої конкурентоспроможності. *Наука і молодь у XXI сторіччі* : матеріали X міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 28 листопада 2024 р. Полтава, 2024. С.140-143.

66. Жиляков С.В. Стратегія управління оподаткуванням підприємства в контексті конкурентоспроможності в сучасних умовах невизначеності. *Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу* : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої пам'яті економіста Сергія Ілліча Юрія, м. Кам'янець-Подільський, 11 лютого 2025 р. Кам'янець-Подільський, 2025. С.23-25.

67. Жиляков С.В. Сучасні загрози економічному розвитку підприємства в Україні. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 22-23 вересня 2023 р. Одеса, 2023. С.380-382.

68. Жиляков С.В. Таксономічний аналіз показників управління діяльністю агропідприємства та оцінка конкурентоспроможності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025 № 2 (116). С. 14-22. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-2>.

69. Жиляков С.В. Удосконалення методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства через економічний аналіз в умовах VUCA середовища. *Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті*

євроінтеграції : матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 22 травня 2025 р. Одеса, 2025. С.251-253.

70. Жиляков С.В. Філософія конкурентоспроможності: управління діяльністю підприємства в сучасних умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. № 1(46). С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.46-2>

71. Жиляков С.В., Костишина Т.А. Концептуальні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2026. Т.37 (76) № 2. С.21-26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/D76-2-4>

72. Жиляков С.В. Костишина Т.А. Системний підхід до професійного менеджменту в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах невизначеності. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово кредитних та облікових систем* : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 16 травня 2025 р., Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С.430-432.

73. Задоя О.А., Магдич А.С., Новіков А.М. Конкурентоспроможність України: суть та основні чинники. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024 Vol. 3, №. 4, Р. 69-78. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.07>

74. Залужний В.Ф. Старий світовий порядок зруйновано. Нова архітектура Європейської безпеки без України неможлива. *Українська правда*. 2025. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2025/03/6/7501570/>

75. Захарченко В.І., Акулюшина М.О., Лінгур Л.М. Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>

76. Ілащук С.А. Фінансовий контроль як інструмент теорії обмежених систем Е.Голдрата. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2663>

77. Камишнікова Е.В., Верескун М.В., Верзилова К.С. Використання таксономічного аналізу для оцінки рівня організаційної ефективності промислових підприємств. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету*. 2023. № 1(38). С. 81–86. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.287465](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.287465)

78. Карпенко В.П. Теоретичні засади формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 1(30). С. 84-90. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/442/425>

79. Кінаш І.П., Кашка Д.В. Наукові підходи до розгляду поняття «адаптивне управління». *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16971131>

80. Кіш Г.В. Особливості цінових стратегій як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємств в готельній індустрії. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 79. С. 222-226. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-37>

81. Климчук С.А. Таксономічний аналіз стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2014. № 11. С. 138–146.

82. Ключ Ю.І., Іжболдіна А.В. Практичне застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності ТОВ НВП «Мікротерм». *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 60–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-11>

83. Ковальов А.І., Муратов О.М., Балджи М.Д. та інші. Економічний розвиток регіону на основі активізації підприємницької діяльності : монографія. Одеса, 2014. 178с.

84. Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>

85. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв та ін. Харків, 2020. 340 с.

86. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / заг. ред. І.А. О.Г. Янкового. Одеса, 2013. 470 с.

87. Корбутяк А.Г., Привалов А.О. Управління прибутком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2023. № 5 (117). С. 149-153.

88. Костишина Т.А., Жиляков С.В. Інтегрована модель розвитку адаптивного управління конкурентоспроможністю. *Modern science: theory, practice, innovative technologies* : Scientific monograph. 2025. Part 2. Riga, Latvia : Baltija Publishing, P. 397-417. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-602-7-41>

89. Костишина Т.А., Жиляков С.В. Ринкова ціна VS ринкова вартість: збитки замовника чи прибуток підприємства та забезпечення конкурентоспроможності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 3 (18), С.71-77. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.18-11>

90. Котенко С.І., Педченко Н.С. Управління конкурентоспроможністю як елемент стратегічного розвитку підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2018. № 3. С. 54–58. URL: <https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2020/03/04/8-54-58.pdf>

91. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. Київ: Альпіна Паблішер, 2021. 252 с.

92. Кошельок Г.В., Міндова О.І., Чернишова Л.В. Факторний аналіз рентабельності виробництва торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-36>

93. Криховецька З. М., Щипайло С. І., Кропельницька С. О. Таксономічний аналіз фінансового потенціалу розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 90–97. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.11.90
94. Кудельський, В. Е. Фінансова діагностика у системі антикризового управління підприємством. *Економічний простір*. 2020. № 163. С. 81-84. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-14>
95. Кузьменко А.В., Харченко В.В. Ціна як економічна категорія: порядок встановлення та методи ціноутворення в умовах сучасної ринкової економіки. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 547 – 552.
96. Куриляк Є. Розвиток економічної думки з проблем локалізації розміщення виробництва від німецької класичної школи до П. Кругмана. *Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект*. Донецьк: ДонНУ, 2013. Т.2 364 с. С. 166–170.
97. Ларіна Я.С., Рябчик А.В. Поведінка споживачів : навчальний посібник. Херсон, 2020. 284с.
98. Ларіонова, К., Капінос, Г. Механізм управління прибутком підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 1. С. 120-128.
99. Левицька О.М., Гарасимлюк М.В. Адаптація потреб споживача в сучасних умовах. *Академічні візії*. № 42. С. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15295168>
100. Ленъ В.С. Гливенко В.В. Бухгалтерський облік в Україні : навчальний посібник / за ред. В.С Леня. Тернопіль, 2012. 752 с.
101. Лепейко Т. І., Близнюк Т. П. Крос-культурні аспекти управління конкурентоспроможністю міжнародних компаній. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 315–321.
102. Лижник Ю. Б., Бочарова Ю. Г. Прогнозний підхід до таксономічного аналізу фінансово-економічного стану підприємства. *Вісник ДонНУЕТ*. 2024.

№ 1(80). DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2024-80-1-20-30> (дата звернення 11.07.2023)

103. Лінгур Л.М. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>

104. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства : підручник. Київ, 1999. 800 с.

105. Манафорт, Паваротті, Аль Капоне. Найгучніші світові скандали, пов'язані з несплатою податків. Суспільне новини. URL: <https://suspilne.media/44759-manafort-pavarotti-al-kapone-najgucnisi-svitovi-skandali-povazani-z-nesplatou-podatktiv/>

106. Мельник Н.Б. Теоретико-ігрова модель конкурентної боротьби за частку роздрібного ринку комп'ютерної техніки. *Ефективна економіка*. 2018. № 2 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/154.pdf

107. Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій : навчальний посібник / Баєва О.В. та ін. Київ, 2017. 336 с.

108. Мережа магазинів "Аврора" націлена на \$1 мільярд виторгу у 2025 році. *FinanceNews*. URL: <https://financenews.com.ua/5991-merezha-mahazyniv-avrora-natsilena-na-1-miliard-vytorhu-u-2025-rotsi/>

109. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : Наказ Міністерства економіки України від 19 січня 2006 р. № 14 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text>

110. Митний кодекс України : Закон України від 13 березня 2012 р. № 4495-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>

111. Міністерство економіки України URL: <https://www.me.gov.ua>

112. Могилевська О.Ю., Романова Л.В., Дацій О.І. Концепція формування маркетингової системи як фактора стійкого розвитку промислових підприємств : монографія. Київ, 2021. 462с.

113. Момчева А.М. Інвестиції в персонал як чинник підвищення ефективності діяльності організації. Ефективна економіка. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2400>

114. Наконечна Н. В., Градюк Н. М. Прибутковість як ключова характеристика забезпечення фінансово – економічної безпеки підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 2. С. 69-75.

115. Наумова Т.А., Акімова Н.С., Топоркова О.В. Організація обліку маркетингових витрат. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 6 (23). С. 256 – 261.

116. Національна експортна стратегія до 2030 року : на Міжнародному торговельному форумі представлені ключові пріоритети та стратегічні цілі. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України* : веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/2eb5c34f-2957-4220-b1ab-01d27eff1a2f?lang=uk-UA&title=NatsionalnaEksportnaStrategiia>

117. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» : Наказ Міністерства фінансів України від 29 листопада 1999 р. № 290 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text>

118. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : Наказ Міністерства фінансів України від 31 грудня 1999 р. № 318 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>

119. Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» : Постанова Кабінету міністрів України від 10 вересня 2003 р. № 1440 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF#Text>

120. Національний банк України. Статистика фінансового сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>

121. Національний банк України. Новий інструмент оперативної оцінки розвитку економіки. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zaprovadiv-schomisyachniy-indeks-ochikuvan-dilovoyi-aktivnosti>

122. Непокупна Т.А., Шевченко Б.О., Долгов В.А. Концепція «творчого руйнування» Й. Шумпетера як методологічна основа формування економічної політики інноваційного розвитку. *Молодий вчений*. 2020. № 12 (88). С. 35 – 38. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-88.1-9>

123. Несенюк Є.С. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на інноваційних засадах : дис. ... докт. філософ. (PhD) : 05.051. економіка. Київ, 2021. 351 с.

124. Нестуля О.О. Нестуля С.І. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини XX ст.) : навчальний посібник. Полтава : ПУЕТ, 2016. 277 с.

125. Нечаєва І.А., Панкова А.Ю. Управління підприємствами в умовах невизначеності: інтеграція сучасних підходів менеджменту та принципів VUCA-світу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 452–458. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-68>

126. Новіков Д.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств агропромислового комплексу в умовах продовольчої кризи : дис. ... докт. філософ. (PhD) : 05.051. економіка. Київ, 2023. 215 с.

127. Облік, контроль та аналіз: Словник-довідник : навчальний посібник / за ред. В.П. Пантелеєва. Київ : Бізнес Медіа Консалтинг, 2011. 368 с.

128. Опендатабот. Індекс Опендатабота. Роздрібна торгівля. URL: <https://opendatabot.ua/c/index/retail%20trade>

129. Опендатабот. ПРАТ «ДАТАГРУП». URL:
<https://opendatabot.ua/c/31720260>
130. Опендатабот. ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ. URL:
<https://opendatabot.ua/c/30487219>
131. Опендатабот. ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА». URL:
<https://opendatabot.ua/c/41130363>
132. Опендатабот. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА. URL:
<https://opendatabot.ua/c/32049199>
133. Опендатабот. ТОВ «НОВУС УКРАЇНА. URL:
<https://opendatabot.ua/c/36003603>
134. Опендатабот. ТОВ «ОМЕГА». URL: <https://opendatabot.ua/c/30982361>
135. Опендатабот. ТОВ «РОЗЕТКА.УА». URL:
<https://opendatabot.ua/c/37193071>
136. Опендатабот. ТОВ «РУШ». URL: <https://opendatabot.ua/c/32007740>
137. Опендатабот. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД. URL:
<https://opendatabot.ua/c/40720198>
138. Опендатабот. ТОВ «ФОРА». URL: <https://opendatabot.ua/c/32294897>
139. Опендатабот. Фінансова звітність підприємств України. URL:
<https://opendatabot.ua/open/check-reports>
140. Опендатабот. ТОВ «ФУДКОМ. URL: <https://opendatabot.ua/c/40982829>
141. Основи економічної теорії: політекономічний аспект : підручник / Г.Н. Климко та ін. Київ, 1997. 743 с.
142. Павлюк І.О. Управління прибутком підприємств в умовах сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 1 (261). С. 84 – 88.
143. Панченко М.О., Трубаєва А.О. Стратегічні підходи до управління доходами підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5/1. С. 37 – 40.

144. Парфентьева О.Г. Інституалізація екологічних, соціальних та управлінських практик. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-112>

145. Пахуча Е.В. Застосування інструментів маркетингових комунікацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 19 – 20. С. 82 – 89. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3310&i=11>

146. Педченко Н.С. 2012 Гармонізація управління процесом формування потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації на основі методу таксономії. *Бізнесінформ* № 8. 2012 URL: http://www.dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/4391/1/business-inform-2012-8_0-pages-11_17.pdf

147. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>

148. Петрик М., Гарафонова О. Управління проєктами у сфері ІТ: адаптивні моделі в кризових умовах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 344(4). С. 25-29. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-3>

149. Писаренко Н. В., Кашина Г. С., Ніколаєва С. П., Стенічева І. Б., Артеменко А. І. Цінова стратегія в стратегічному управлінні підприємством. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 28. С. 188 – 195. DOI: [10.33813/2224-1213.28.2022.17](https://doi.org/10.33813/2224-1213.28.2022.17)

150. Піхняк Т.А. Податкові преференції у функціонуванні суб'єктів господарювання під час російсько-української війни. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2 С. 213-219. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-34>

151. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58) С. 160-174. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12>
152. Податковий кодекс України : Закон України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
153. Попко О.В., Філатов В.В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>
154. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.
155. Приймак, В. І., Вишневецька, С. М., Трач, Андрій І. Застосування двовимірною таксономічного аналізу для оцінювання динаміки рівня розвитку людського капіталу в регіонах України. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2021. № 3 (89). С. 11-16. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.3.2>
156. Принципи теорії «людських відносин» Е. Мейо. *Бізнес-коледж для практиків*. 2024. URL: <https://www.education.ua/blog/48547/>
157. Пріщенко А.М. Управління розвитком великих мережевих торговельних підприємств: напрями та перспективи. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. № 2(12). С. 152 – 164. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0212>
158. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26 листопада 1993 р. № 3659-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#top>
159. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

160. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210-III / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#top>

161. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 8 липня 2010 р. № 2464-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text>

162. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

163. Про публічні закупівлі : Закон України від 25 грудня 2015 р. № 922-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

164. Про ціни і ціноутворення : Закон України від 21 червня 2012 р. № 5007-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#top>

165. Пугачевська К.Й., Гомба М.В. Генезис сутності конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2020. № 1(13). С. 113 – 118. DOI: 10.31339/2313-8114-2020-1(13)-113-118

166. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4 (59). С. 80-86. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/3462>

167. Рогоза М.Є., Перебийніс В.І., Кузьменко О.К., Карнаухова Г.В. Управління економічною безпекою: аналітико-інформаційний аспект діагностики та прийняття рішень. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 2(64). С. 69-77. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-69-77](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-69-77)

168. Світова економіка : підручник / за ред. О.І. Шниркова та ін. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2018. 616 с.

169. Семендяк В.М. Сучасне сприйняття «Принципів наукового менеджменту» Ф. В. Тейлора. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-40>

170. Сенека Л. Діалоги / пер. з лат. Содомора А. Львів : Апріорі, 2016. 320с.
URL: <https://shron1.chtyvo.org.ua/Seneca/Dialohy.pdf>
171. Середюк В.В. Розуміння держави в лібертаріанстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. № 4. С. 5-10. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8049/2023-4-1>
172. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів / пер. з англ. Васильєва О. та ін. Київ : Наш формат, 2018. 736 с.
173. Смоляр Л.Г., Голінько Ю.В. Стратегії інноваційного вдосконалення бізнес-моделей в умовах глобальної нестабільності та економічної невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-56>
174. Сосновська О.О. Методичні підходи до діагностування фінансового стану підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 264-271. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-41](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-41)
175. Стеблюк Н.Ф. Волосова Н.М. Економіко-математичне моделювання в системі маркетингового управління : монографія. Кам'янське, 2020. 185 с.
176. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування : навч.-метод. Посібник / упоряд. О.І. Кравченко. Харків, 2019. 138 с.
177. Стратегічний менеджмент : підручник / І.М. Писаревський та ін. Харків.: ХНАМГ, 2009. 287 с.
178. Страшинська Л.В., Михайлик, О.М. Використання методики таксономічного аналізу для оцінювання рівня продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-33>

179. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021 № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>

180. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

181. Ткаченко Н.М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність : підручник. Київ : Алерта, 2008. 926 с.

182. Топ-10 лідерів роздрібної торгівлі України за виторгом у 2024 році – дані Опендатабот. *Українські національні новини*. URL: <https://unn.ua/news/top-10-lideriv-rozdribnoi-torhivli-ukrainy-za-vytorhom-u-2024-rotsi-opendatabot>

183. Трофімов А.Ю., Бондар Ю.І. Психологічний капітал в організації. Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. 2014. №2 (23). С. 259-265.

184. Тяхтенко Н.А. Управління конкурентоспроможністю в інноваційній стратегії підприємства. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 118–128. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-9>

185. Угода з Аворою. Dragon Capital підтвердив продаж одного з найбільших складських комплексів під Києвом. *NV*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/dragon-capital-prodav-odin-iz-naybilshih-skladskih-kompleksiv-pid-kiyevom-50444954.html>

186. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / О.А. Єрмакова, Ю.Г. Козак. Київ, 2021. 169 с.

187. Фадєєва І.Г., Орлова Н.В., Макарова, В.В. Моделювання бізнес-процесів організації: сутність, складові та методологія впровадження в умовах формування глобальної економіки стійкого розвитку. *Академічні візії*. 2023. № 17. DOI:<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7730889>

188. Фостолович В. А., Томчук В. В., Гуртовий О. О., Фостолович Р. С., Гуртовий Ю. А. Теоритичні аспекти управління доходами підприємства: Порядок формування, технологія розподілу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 21. С. 52 – 57.

189. Ханенко М.Б. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. 2025 № 3 (54). С. 321–326. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49>

190. Хитрова О. Трансформація підходів до розуміння конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2025. № 3(99). С. 136–147. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-3.99.08>

191. Хомутенко В.П., Хомутенко А.В., Костін О.Ю. Проблематика проведення судово-економічних експертиз в умовах юридичної невизначеності окремих норм закупівельного законодавства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 38 С. 4-11.

192. Храпкін О.М., Кіндрат О.В. Управління проєктами в ІТ-галузі: методики, інструменти та керування ризиками. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110>

193. Черепов В. Вибір постачальників товарів торговельним підприємством. *Товари і ринки*. 2012. № 1 (13). С. 23–29.

194. Черкасова Т.І., Смик Ю.М. Роль управлінських інновацій забезпеченні конкурентоспроможного розвитку промислового підприємства. *Economics: Time Realities*. 2024. № 2 (72). С. 65–73. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.8>

195. Черкасова Т.І., Талах О.М. Роль інноваційного розвитку підприємства в умовах відновлення конкурентоспроможності економіки. *Ефективна економіка*. 2024. №8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.72>

196. Чернишова Л.І., Гончарук С.Р., Теслюк Ю.С. Управління потенціалом підприємства як основа забезпечення конкурентоспроможності: системний підхід. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Управління та адміністрування»*. 2025. № 11(21). С. 1101–1118. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-1101-1118](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-1101-1118)

197. Чигрин О.Ю., Бондаренко А.Ф. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>

198. Чіков І.А., Ковальчук П.П. Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств галузі садівництва в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-76>

199. Чорна Н., Вандяк А. Об'єктивні передумови інноваційного розвитку підприємств в Україні. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнар. елек. науковий журнал. 2023. № 1-2. С. 28-37. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2023.01-02.029> (дата звернення 08.08.2024).

200. Шаріпов О. Виторг «АТБ» сягнув рекордних 181 млрд грн у 2023 році. Fozzy Group, METRO і Varus показали скромніші результати. *Forbes*. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/vitorg-atb-syagnuv-rekordnikh-181-mlrd-grn-u-2023-rotsi-fozzy-group-metro-i-varus-zrosli-v-serednomu-na-20-08032024-19741#>

201. Шаров О.М. Економічна дипломатія: основи, проблеми та перспективи : монографія. Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2019. 560 с.

202. Швець Ф.Д., Пахаренко О.В., Андрійцьо-Рузаєва А.Ю. Побудова технологічних, виробничих та управлінських систем у концепції ощадливого виробництва. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.6.65](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.65)

203. Шерер І., Белінська О. Сучасні підходи до організації обліку витрат на збут та маркетинг торговельного підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 7-8(270-271), С. 162-174.

204. Шлюсарчик Б. Умови інноваційності підприємств у сучасній ринковій економіці. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2008. № 4. С. 85-91.

205. Altman E. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*. 1968. vol. XXIII no. 4, pp. 589–609. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x>

206. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*. 1991. Vol. 17. № 1. P. 99–120.

207. Brynjolfsson, E., McAfee, A. The Second Machine Age. *Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. 2014. New York – London : W.W. Norton & Company. URL: <http://digamo.free.fr/brynmcafee.pdf>

208. Cherkashyna, T.S. Taxonomic analysis of income inequality in the eu countries. *Economics of Development*. 2022. № 21(4), P. 8-18 DOI: 10.57111/econ.21(4).2022.8-18

209. David Ricardo. On the Principles of Political Economy and Taxation. URL: https://books.google.com.ua/books/about/On_the_Principles_of_Political_Economy_a.html?id=cUBKAAAYAAJ&redir_esc=y

210. Dynamic Consultants Group. ROI of CRM. URL: <https://dynamicconsultantsgroup.com/resources/crm/roi-of-crm>

211. European Commission. An EU Compass to regain competitiveness and secure sustainable prosperity. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_339

212. Eurostat. E-business integration. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-business_integration

213. Hamel G., Prahalad C.K. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*. 1994, july–august. P.9

214. Hargrave M. DuPont Analysis: Definition, Uses, Formulas, and Examples. Investopedia. 2025. URL: <https://www.investopedia.com/terms/d/dupontanalysis.asp#:~:text=>

215. Holt Ch., Roth A. The Nash equilibrium: A perspective. *PNAS*. 2004. vol. 101. № 12. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.0308738101>

216. Kostyshyna T., Zhyliakov S. Monitoring and evaluation of enterprise performance management indicators in the context of ensuring competitiveness. *Економіка розвитку систем*. 2025. № 7(2), С. 3-12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-2-1>

217. National Institute Economic Review. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/national-institute-economic-review/article/abs/closing-the-uk-competitiveness-gap/DA030286ADAB535FFC3ABDE3080A9BB5>

218. Nathan Bennett. G. James Lemoine. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*. 2014 № 57(3). P. 1-7. DOI:10.2139/ssrn.2406676

219. Peter J. Buckley, Christopher L. Pass & Kate Prescott. Measures of international competitiveness: A critical survey. *Journal of Marketing Management Volume*. 1988. № 2. P. 175-200. DOI:10.1080/0267257X.1988.9964068

220. Porter, M., Kramer, M. (2011). How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. URL: <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

221. Raymond V. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*. 1966. № 80 (2). P. 190 – 207.

222. Roszkowska, E. A Comprehensive Exploration of Hellwig's Taxonomic Measure of Development and Its Modifications – A Systematic Review of Algorithms and Applications. *Appl. Sci.* 2024. № 14 (21). DOI: <https://doi.org/10.3390/app142110029> (дата звернення 25.07.2025).

223. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997, Vol. 18, №. 7, P. 509-533.

224. Tyukhtenko, N., Makarenko, S., Oliinyk, N., & Portugal, E. Innovative approaches to enterprise competitiveness assessment. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. № 1, P. 278–289. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-21>

225. UK Parliament. Competitiveness White Paper. URL: <https://hansard.parliament.uk/Commons/1996-06-13/debates/a7789a9f-2379-40db-9a20-b217949727c3/CompetitivenessWhitePaper>

226. World Economic Forum, 2016. What is the competitiveness? URL: <https://www.weforum.org/stories/2016/09/what-is-competitiveness/>

227. Zhyliakov S. Tax advantages as a factor in ensuring enterprise competitiveness. 20TH International scientific conference of young scientists “The economy of Bulgaria and the European Union: 20 years since the signing of the treaty on the accession of the Republic of Bulgaria to the European Union and membership in the Euro area from 1.01.2026” UNWE, Sofia, 6-7 November 2025. Part 1. P. 750-755.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Матриця спостереження показників 10 торговельних підприємств за 2024 рік

№ з /п	Підприємства	АТБ- МАРКЕТ	СІЛЬПО- ФУД	ВИГІДНА ПОКУПКА	ФОРА	РОЗЕТ КА.УА	НОВУС	МЕТРО	РУШ	ОМЕГА	ФУДКОМ
	Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Дохід, млрд. грн.	208,905	93,017	37,980	34,952	29,742	29,014	28,754	26,929	20,023	19,918
2	Чистий прибуток, млн. грн.	3 099,374	154,100	4 086,019	123,50 4	16,305	555,278	108,133	1405,43 5	35,177	116,629
3	Витрати, млрд. грн.	205,806	92,863	33,894	34,828	29,726	28,459	28,646	25,524	19,988	19,801
4	Активи, млрд. грн.	54,530	34,092	14,731	11,982	5,232	12,430	9,896	17,444	6,132	5,329
5	Зобов'язання, млрд. грн.	40,152	29,669	4,496	9,189	4,891	7,369	7,979	6,861	3,430	4,444
6	Середня зарплата до оподаткуванн я, тис. грн.	52,062	24,731	24,940	26,747	57,761	26,868	36,410	18,962	17,946	18,925
7	Кількість працівників, тис. людей	46,084	31,366	12,536	9,192	0,940	7,160	3,151	12,588	6,557	5,154
8	Статутний капітал, млн. грн.	9,930	18127,940	9,000	750,01 5	4,366	634,742	510,842	21,007	111,149	1,000

Джерело: сформовано автором на основі [128-140]

Додаток Б

Таблиця Б.1

Розрахунок $\bar{X}$ з матриці спостереження X_{ij} та розрахунок різниць між показниками X_{ij} 10 торговельних підприємств за 2024 рік (табл. 2.23) та $\bar{X}$

№ з/п	$\bar{X}$	АТБ- МАРКЕТ	СІЛЬПО- ФУД	ВИГІДНА ПОКУПКА	ФОРА	РОЗЕТКА. УА	НОВУС	МЕТРО	РУШ	ОМЕГА	ФУДКОМ
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	52,923	155,982	40,094	-14,943	-17,971	-23,181	-23,909	-24,169	-25,994	-32,900	-33,005
2	969,995	2 129,379	-815,895	3 116,024	-846,491	-953,690	-414,717	-861,862	435,440	-934,818	-853,366
3	51,953	153,852	40,909	-18,059	-17,125	-22,228	-23,495	-23,308	-26,430	-31,966	-32,152
4	17,180	37,350	16,912	-2,449	-5,198	-11,948	-4,750	-7,284	0,264	-11,048	-11,851
5	11,848	28,304	17,821	-7,352	-2,659	-6,957	-4,479	-3,869	-4,987	-8,418	-7,404
6	30,535	21,527	-5,804	-5,595	-3,788	27,226	-3,667	5,875	-11,573	-12,589	-11,610
7	13,473	32,611	17,893	-0,937	-4,281	-12,533	-6,313	-10,322	-0,885	-6,916	-8,319
8	2017,999	-2 008,069	16109,941	-2 008,999	-1267,984	-2 013,633	-1383,257	-1507,157	-1996,992	-1906,850	-2 016,999

Джерело: розраховано автором з урахуванням [128-140]

Додаток В

Таблиця В.1

Розрахунок квадрату різниць $(X_{ij} - \bar{X})^2$ з матриці спостережень показників X_{ij} 10 торговельних підприємств за 2024 рік

№ з/п	АТБ- МАРКЕТ	СІЛЬПО- ФУД	ВИГІДНА ПОКУПКА	ФОРА	РОЗЕТКА. УА	НОВУС	МЕТРО	РУШ	ОМЕГА	ФУДКОМ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	24 330,260	1 607,497	223,305	322,971	537,377	571,659	584,160	675,709	1 082,436	1 089,356
2	4 534 253,222	665 685,304	9 709 603,076	716 547,690	909 525,379	171 990,522	742 806,797	189 607,645	873 885,441	728 234,213
3	23 670,506	1 673,587	326,143	293,262	494,071	552,000	543,241	698,536	1 021,798	1 033,753
4	1 395,037	286,023	5,997	27,017	142,750	22,561	53,054	0,070	122,054	140,441
5	801,116	317,588	54,052	7,070	48,400	20,061	14,969	24,870	70,863	54,819
6	463,403	33,689	31,306	14,350	741,244	13,448	34,513	133,939	158,488	134,797
7	1 063,490	320,167	0,878	18,325	157,071	39,851	106,540	0,783	47,828	69,202
8	4 032 341,510	259 530 195,801	4 036 077,384	1 607 783,678	4 054 718,261	1 913 400,205	2 271 522,524	3 987 977,447	3 636 077,304	4 068 285,369

Джерело: розраховано автором з урахуванням [128-140]

Додаток Г 1

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
вул. С. Бандери, 12, м. Львів, 79013
тел./факс: +38 (032) 258-22-10
e-mail: Oleh.Y.Kuzmin@lpnu.ua



www.lp.edu.ua/inem

03297

MINISTRY OF EDUCATION AND
SCIENCE OF UKRAINE
EDUCATIONAL AND SCIENTIFIC INSTITUTE OF
ECONOMICS AND MANAGEMENT OF
LVIV POLYTECHNIC NATIONAL UNIVERSITY
S. Bandera Street, 12, Lviv, Ukraine, 79013
tel./fax: +38 (032) 258-22-10
e-mail: Oleh.Y.Kuzmin@lpnu.ua

8-05.2025р № 68-23-2737
на № _____

ДОВІДКА

про апробацію результатів наукового дослідження
видана аспіранту Полтавського університету економіки і торгівлі
ЖИЛЯКОВУ СЕРГІЮ

в тому, що він взяв участь у роботі III Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених «Перспективи популяризації історичної спадщини та культурного туризму в Україні: досвід європейських країн», яка була проведена на базі кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка» 1-2 травня 2025 р. у рамках виконання освітнього проєкту Erasmus+ Jean Monnet 101085171 – EEPHCT – ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH «European experience in the promotion of heritage and cultural tourism» (EEPHCT).

Учасник конференції у своїй науковій роботі «Культурна дипломатія через гастрономічний код як інструмент конкурентоспроможності підприємства та м'якої сили у співпраці України з ЄС» підтвердив теоретичне та практичне значення проведеного дослідження.

Директор Інституту економіки і менеджменту
Національного університету
«Львівська політехніка»,
д.е.н., професор

 / Михайло ГОНЧАР /

Голова програмного комітету конференції,
д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту організацій
Національного університету
«Львівська політехніка»

 / Олег КАРИЙ /

Електронна пошта оргкомітету: tourism.project.lpnu@gmail.com

Сайт проєкту: <https://lpnu.ua/eephct>

Facebook-сторінка проєкту: <https://www.facebook.com/EEPHCT.lpnu>

Додаток Г 2

**ДОВІДКА**

про апробацію результатів наукового дослідження
видана аспіранту Полтавського університету економіки і торгівлі

ЖИЛЯКОВУ СЕРГІЮ

04.08. 2025 року
№ 752

Цією довідкою підтверджується, що Жилияков Сергій використав теоретичні розробки «РИНКОВА ЦІНА VS РИНКОВА ВАРТІСТЬ: ЗБИТКИ ЗАМОВНИКА ЧИ ПРИБУТОК ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ» (DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.18-11>) в практичному дослідженні, надавши експертний висновок з питань розрахунку вірогідних збитків Комунального некомерційного підприємства «Старобільська багатoproфільна лікарня» Старобільської міської ради, зазначених у висновках Звіту від 10.03.2025 № 04-03/2 Управління внутрішнього аудиту Луганської облдержадміністрації, які виникли через різницю між договірною ринковою ціною товарів/послуг та ринковою вартістю, взятою із сайтів.

Експертний висновок практично застосований в матеріалах Луганського окружного адміністративного суду у справі № 360/887/25.

Генеральний директор КНП

«Старобільська багатoproфільна лікарня»

Старобільської міської ради

Луганської області

Р. В.Чередниченко

Limited Liability Company
**THE INDEPENDENT INSTITUTE
OF COURT EXPERTISE**



Товариство з обмеженою відповідальністю
**НЕЗАЛЕЖНИЙ ІНСТИТУТ
СУДОВИХ ЕКСПЕРТИЗ**

USREOU 35199548
04207, Kyiv, Levko Lukianenko street, 21, build.
3, office 7 Tel. (044) 581-30-80
info@nise.com.ua www.nise.com.ua

ЄДРПОУ 35199548
04207, м. Київ, Левка Лук'яненка, 21,
корпус 3, офіс 7 Тел. (044) 581-30-80
info@nise.com.ua www.nise.expert

Вих. №244 від 17.06.2026

ДОВІДКА

про апробацію результатів наукового дослідження
видає аспіранту Полтавського університету економіки і торгівлі
ЖИЛЯКОВУ СЕРГІЮ

в тому, що його дослідження в галузі економіки щодо управління доходами, витратами, ціноутворенням набувають нового значення в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах невизначеності (DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.46-2>) та знайшли практичне застосування в експертних висновках Незалежного інституту судових експертиз, який працює в експертній галузі понад 18 років.

Удосконалення Жиликовим Сергієм сучасних наукових підходів аналізу, оцінки та прогнозування (DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-2>) в галузі оподаткування (DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-68>) та визначення збитків (DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.18-11>) сприяє підвищенню якості експертних висновків, зміцненню конкурентоспроможності Незалежного інституту судових експертиз та розширенню спектра послуг, що надаються клієнтам.

Водночас результати дослідження Жиликова Сергія підтверджують, що підвищення конкурентоспроможності досягається не лише через ефективне використання ресурсів, а й через розвиток адаптивності, інноваційності, інвестиційної активності, людського капіталу та управлінської спроможності підприємства. Саме така багатовекторна логіка управління забезпечує трансформацію ресурсного потенціалу Незалежного інституту судових експертиз у стійкі конкурентні переваги та створює передумови для довгострокового конкурентного розвитку Незалежного інституту судових експертиз.

Директор, керуючий партнер



Геннадій ПАМПУХА

Додаток Г 4



Адвокатське об'єднання «БОНА ФІДЕ ГРУП», код ЄДРПОУ 42670118; адреса для листувань: м.Київ-03150, абонентська скринька №3; тел. +380504760502; e-mail: Chernigov.mng@gmail.com

« 16 » 06 2026

№ 147/26

ДОВІДКА

про апробацію результатів наукового дослідження

видана аспіранту Полтавського університету економіки і торгівлі

ЖИЛЯКОВУ СЕРГІЮ

Адвокатське об'єднання «БОНА ФІДЕ ГРУП» тривалий час працює на ринку юридичних послуг у адміністративному, господарському та кримінальному процесах. В своїй діяльності Адвокатське об'єднання «БОНА ФІДЕ ГРУП» користується спеціальними знаннями ЖИЛЯКОВА Сергія в галузі економіки та менеджменту підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності.

Впровадження сценарних підходів, прогностичних моделей (DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-2>) та інструментів ризик-менеджменту будуються ЖИЛЯКОВИМ С.В. виключно на підставі та у відповідності до закону, що поглиблює інтерпретацію одержаних результатів і розширює можливості адаптації управлінських рішень АО «БОНА ФІДЕ ГРУП» в сучасних умовах невизначеності.

З практичної точки зору, впровадження інноваційних підходів, запропонованих ЖИЛЯКОВИМ Сергієм в управлінні оподаткуванням, фінансами, доходами (DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.46-2>) проявляється у посиленні стійкості та адаптивності АО «БОНА ФІДЕ ГРУП» до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Адвокат, керуючий партнер,
кандидат юридичних наук



Максим ГОВОРУХА



Товариство з обмеженою відповідальністю

"ПОДІЛЬСЬКА АУДИТОРСЬКА ГРУПА"

Номер у Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності 4685
Код ЄДРПОУ 40937755; IBAN: UA 33 325365 000000 260010 18226 77
вулиця Данила Галицького, будинок 27, місто Вінниця, Вінницький район, Вінницька область, Україна, 21036
Телефон: +38(096)62-000-88, +38(093)62-000-88, +38(050)461-00-88
Email: 6200088@ukr.net; auditgroupvn@ukr.net; www.auditgroup.vn.ua

конфіденційність, незалежність, порядність, об'єктивність

07 квітня 2026 року № 01-01/26-04

ДОВІДКА

**про апробацію результатів наукового дослідження
видана аспіранту Полтавського університету економіки і торгівлі
ЖИЛЯКОВУ СЕРГІЮ**

в тому, що його дослідження та пропозиції удосконалення в управлінні діяльністю підприємства в сучасних умовах невизначеності (DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.46-2>) знайшли практичне застосування в роботі та використовуються в роботі Товариства з обмеженою відповідальністю «ПОДІЛЬСЬКА АУДИТОРСЬКА ГРУПА».

Дослідження Жиякова Сергія щодо управління доходами, витратами, фінансами, ризиками, людським капіталом в контексті конкурентоспроможності підприємства мають глибоке теоретичне підґрунтя та використовуються в практичній діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «ПОДІЛЬСЬКА АУДИТОРСЬКА ГРУПА» під час проведення аудиту підприємств, організацій та установ, здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності юридичних осіб різних форм власності та видів діяльності.

Особливої уваги заслуговують розробки Жиякова Сергія в управлінні оподаткуванням підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності за сучасних умов та необхідності наближення податкового законодавства України до Європейських стандартів на сучасному етапі, коли Україна продовжує виконання євроінтеграційних реформ та готується до відкриття переговорних кластерів.

У сучасних умовах господарювання однією з визначальних характеристик зовнішнього середовища виступає саме високий рівень невизначеності, зумовлений економічною нестабільністю, а також трансформацією податкових та інституційних правил, посиленням ризиків, пов'язаних із затяжними кризовими процесами. Наразі традиційні підходи до управління дедалі частіше виявляються недостатніми, що актуалізує потребу у формуванні адаптивної

концепції управління діяльністю підприємства, здатної забезпечити його стійкість і збереження конкурентних позицій.

Методичні підходи, запропоновані Жиляковим Сергієм, які базуються на таксономічному аналізі (DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-2>), застосовуються Товариством з обмеженою відповідальністю «ПОДІЛЬСЬКА АУДИТОРСЬКА ГРУПА» для оптимізації бізнес-процесів з урахуванням толерантності до ризиків, притаманних діяльності клієнтів товариства, що є головною метою ризик-менеджменту Товариства та управління ризиками - комплексним багатоступеневим процесом, за допомогою якого Товариство виявляє (ідентифікує) ризики, проводить оцінку їх величини, здійснює їх моніторинг і контролює свої ризикові позиції, а також враховує взаємозв'язки між різними категоріями (видами) ризиків.

Застосування методичних підходів, удосконалених Жиляковим Сергієм, які базуються на таксономічному аналізі (DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-2>), дають змогу Товариству з обмеженою відповідальністю «ПОДІЛЬСЬКА АУДИТОРСЬКА ГРУПА» оцінювати рівень розвитку своїх клієнтів, серед яких підприємства сільськогосподарського, промислового, фармацевтичного ринків, сфери послуг, а також визначати переваги та недоліки у конкурентоспроможності серед галузевих підприємств, розробляти стратегії управління підприємством, адаптуючись до сучасних умов.

Директор

Товариства з обмеженою відповідальністю

“Подільська аудиторська група”, аудитор



Володимир ПІЧКУР



**НАЦІОНАЛЬНА АСОЦІАЦІЯ АДВОКАТІВ УКРАЇНИ
АДВОКАТСЬКЕ БЮРО «ВЛАДИСЛАВА ГАМОВА»
АДВОКАТ ГАМОВ ВЛАДИСЛАВ ВОЛОДИМИРОВИЧ**

Свідоцтво про право на зайняття адвокатською діяльністю №4391 від 04.07.2012
18018, Черкаська область, м. Черкаси, вул. Героїв Дніпра, б. 4/2, кв. 48
тел. +38 (050) 919-68-44, e-mail: ylad.gamof@gmail.com

№160626\01 від 16.06.2026

ДОВІДКА

про апробацію результатів наукового дослідження
аспіранта Полтавського університету економіки і торгівлі

ЖИЛЯКОВА СЕРГІЯ

Цією довідкою Адвокатське бюро «Владислава Гамова», в особі керуючого – адвоката Гамова Владислава Володимировича (свідоцтво про право на заняття адвокатською діяльністю №4391 від 04.07.2012), підтверджує використання теоретичних досліджень Жиликова Сергія в сфері управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності.

Управління оподаткування підприємств (DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.46-2>) та роль податкових преференцій (DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-68>) є важливим елементом стратегії планування роботи Адвокатського бюро «Владислава Гамова» у судових процесах в сучасних умовах невизначеності.

Впровадження такого інноваційного інструмента, як управління оподаткуванням, водночас виступає важливим чинником зміцнення конкурентних переваг Адвокатського бюро «Владислава Гамова», оскільки забезпечує підвищення результативності процесуальних заходів, поліпшення

якості управлінських рішень і узгодження стратегічних орієнтирів із поточною операційною діяльністю.

На практиці, це розширює можливості Адвокатського бюро «Владислава Гамова» не лише для своєчасного реагування на конкурентні дії інших суб'єктів ринку юридичних послуг, а й для формування власних унікальних конкурентних позицій, що знаходить відображення у підвищенні загального рівня конкурентоспроможності як Адвокатського бюро «Владислава Гамова», так і його клієнтів.

Керуючий АБ «Владислава Гамова»
адвокат



Владислав ГАМОВ



від

13.06 2016 01-10/44

на №

www.puet.edu.ua

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Жилякова Сергія Володимировича
на тему: **«Управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення
конкурентоспроможності»**,
поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051
«Економка»

Дисертаційну роботу Жилякова С.В. виконано відповідно до тематики наукових досліджень кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського університету економіки і торгівлі: «Ефективність інвестицій в людський капітал на підприємствах в сучасних умовах» (ДР №0112U001077), у межах якої автором було запропоновано інтегровану модель розвитку адаптивного управління конкурентоспроможністю підприємства; «Формування інституціонального середовища соціально-економічних систем» (ДР №0112U007768), внесок автора в розробку якої полягає в обґрунтуванні методичного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства шляхом запровадження коефіцієнта невизначеності середовища (Un), розрахованого на базі Індексу очікувань ділової активності (IODA) Національного банку України; «Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку соціально-трудових відносин» (ДР №0124U005227), у межах виконання якої здобувач обґрунтував процедуру моніторингу та оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі відкритих даних сервісу Опендатабот.

Отримані наукові результати також використовуються у навчальному процесі кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського університету економіки і торгівлі при викладанні навчальних дисциплін «Управління персоналом», «Економічна політика фірми», «Управління командами», «Соціальна політика», «Мотивування персоналу», тренінг «Управління діями», тренінг «Ефективність управлінських рішень».

Перший проректор



Наталія ПЕДЧЕНКО



Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

РОЗДІЛ 1-3_ЖСВ

Автор

Zhyliakov phd E

Науковий керівник / Експерт

ІД документу

334421786

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Poltava University of Economics and Trade

підрозділ

Poltava University of Economics and Trade

ЗВІТ

Дата звіту

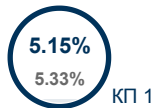
2026-06-26

Дата редагування

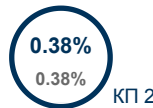
2026-06-26

Обсяг знайдених подібностей

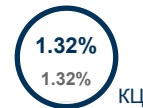
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1



КП 2



КЦ

Цитати, виділені в тексті лапками, були виключені з поточного значення Коефіцієнта Подібності.

40

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

39451

Кількість слів

324299

Кількість символів

Індикатор Контенту ШІ

0%

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		6
Інтервали		0
Мікропробіли		20
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		156

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://opendatabot.ua/c/36003603	55 0 (0.14 %)
2	Жиляков 4/3/2026 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	54 0 (0.14 %)
3	https://opendatabot.ua/c/41130363	42 0 (0.11 %)
4	https://opendatabot.ua/c/41130363	34 0 (0.09 %)
5	https://opendatabot.ua/c/30487219	34 0 (0.09 %)
6	https://www.ukraine.com.ua/egrpou/30487219/	33 0 (0.08 %)
7	Жиляков 3/14/2025 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	32 0 (0.08 %)
8	https://opendatabot.ua/c/32007740	31 0 (0.08 %)
9	https://opendatabot.ua/c/36003603	31 0 (0.08 %)
10	ЖИЛЯКОВ_КОСТИШИНА 4/2/2026 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	31 0 (0.08 %)

База даних RefBooks



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	-----------	--

Домашня база даних (0.02 %)



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Balykov Denys Viktorovich MA m 21_1 12/17/2024 Poltava University of Economics and Trade (Poltava University of Economics and Trade)	6 (1) (0.02 %)

Програма обміну базами даних (2.23 %)



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
2	Жиляков 4/3/2026 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	460 (36) (1.17 %)
3	ЖИЛЯКОВ_КОСТИШИНА 4/2/2026 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	271 (23) (0.69 %)
4	Жиляков 3/14/2025 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	46 (3) (0.12 %)
5	Дисертація_Гапон ВС 3/15/2026 Ternopil Ivan Pul'ui National Technical University (Відділ аспірантури і докторантури)	27 (2) (0.07 %)

6	Генезис сутності конкурентних переваг підприємства 4/15/2021 Mukachevo State University (Mukachevo State University)	24 (2) (0.06 %)
7	071-EO24-1m-Shevchenko-Olena 1/17/2026 University of Customs and Finance (University of Customs and Finance)	14 (1) (0.04 %)
8	Ненахова МІ_Гончаренко ОВ.doc 12/19/2023 Dnipro State Agrarian and Economic University (Dnipro State Agrarian and Economic University)	14 (1) (0.04 %)
9	Стаття 2(33) 2025_Гапон, Крамар 11/2/2025 Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг)	12 (1) (0.03 %)
10	Самойленков_ДР_перевірка 6/3/2024 Oles Honchar Dnipro National University (Факультет економіки)	11 (1) (0.03 %)

Інтернет (3.08 %)



#	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
11	https://opendatabot.ua/c/40720198	156 (10) (0.4 %)
12	https://opendatabot.ua/c/32007740	145 (8) (0.37 %)
13	https://opendatabot.ua/c/36003603	140 (8) (0.35 %)
14	https://opendatabot.ua/c/30487219	129 (7) (0.33 %)
15	https://opendatabot.ua/c/32294897	127 (11) (0.32 %)
16	https://opendatabot.ua/c/41130363	127 (7) (0.32 %)
17	https://opendatabot.ua/c/32049199	104 (8) (0.26 %)
18	https://www.ukraine.com.ua/egrpou/30487219/	44 (3) (0.11 %)
19	http://www.impeer.od.ua/images/Dissertations/2018/dis_Bondarenko.pdf	33 (3) (0.08 %)
20	https://www.nmapo.edu.ua/zagruzka/DrAr/DrDudnikova.pdf	24 (2) (0.06 %)
21	https://core.ac.uk/download/pdf/233898975.pdf	21 (1) (0.05 %)
22	http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2019_Disert_Lup.pdf	21 (2) (0.05 %)
23	http://www.e-reading.by/bookreader.php/1059518/Seneka_-_Dialogi.html	19 (2) (0.05 %)
24	https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/49019/1/%D0%A1%D0%B8%D1%87%D0%B8%D0%BA%20%D0%A0%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0.docx.pdf	19 (3) (0.05 %)
25	http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/976/1/%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4-%D0%AF%20-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%C2%A6%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%A0%D0%92%D0%92.doc	19 (1) (0.05 %)
26	https://ua-referat.com/uploaded/upravlinnya-formuvannyam-mijnarodnih-konkurentnih-perevag-pidp/index3.html	18 (2) (0.05 %)
27	https://ukrbukva.net/page.6.50026-Analiz-sostoyaniya-predpriyatiya-i-razrabotka-strategii-ego-	12 (1) (0.03 %)

28	http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/viking/db/ftp/univ/ttppe/ttppe_2015_30.pdf	12 (1) (0.03 %)
29	https://epdf.tips/-6dfdd76acdf627e1092bea47fda7b9938984.html	11 (1) (0.03 %)
30	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/289/1/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%202013%20-%2012-1.pdf	11 (1) (0.03 %)
31	https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspiilstvo-19-2018.pdf	10 (1) (0.03 %)
32	https://zh.zlibrary-east.se/book/3263900/bb7790	10 (1) (0.03 %)
33	https://opendatabot.ua/c/35850930	5 (1) (0.01 %)



Список прийнятих фрагментів

#	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	-------	---------------------------------------