

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра фінансів

## **ДИПЛОМНА РОБОТА**

### **ОР – бакалавр**

на тему: **«Фінансовий механізм забезпечення  
конкурентоспроможності комунального підприємства»**

Виконала: студентка II курсу, групи ФБСст(з)-21  
спеціальності:

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Кружинська Васирина Миколаївна

Керівник: к.е.н., доцент кафедри фінансів

Кропельницька С.О.

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри підприємництва,  
торгівлі та прикладної економіки

Романюк Т.М.

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	.5
1.1. Економічна сутність та складові елементи конкурентоспроможності підприємства	5
1.2. Сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства.	12
1.3. Методичні підходи до проведення оцінки забезпечення конкурентоспроможності підприємства	17
РОЗДІЛ 2.	30
2.1. Загальна характеристика економічної діяльності підприємства КП «Сервіс паркування».	29
2.2. Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності КП «Сервіс паркування».	31
2.3. Оцінка конкурентоспроможності КП «Сервіс паркування».	43
РОЗДІЛ 3	. 51
3.1. Основні проблеми оцінювання конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.	48
3.2. Перспективи розвитку підприємств комунальної сфери.	50
3.3. Пропозиції відносно покращення рівня конкурентоспроможності комунального підприємства.	57
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
Додатки	72

## ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства визначає його успішність на ринку, здатність адаптуватися до змін, досягати й утримувати лідерство на тривалій термін. Враховуючи мінливе середовище, дослідження конкурентоспроможності та розробка фінансово-економічного механізму для її підтримки стають ключовими, оскільки без оцінки власної конкурентоспроможності підприємство не може розраховувати на стабільний успіх.

Питання конкурентоспроможності досліджувалося у працях провідних вчених як українського, так і зарубіжного походження. Такі автори як Портер М., Ансофф І., Боумен К., Ламбен Жан-Жак, Тейлор Ф., Котлер Ф. та інші досліджують різні аспекти конкурентоспроможності. Національні вчені, такі як Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П., Грецький Р., Агафоненко О., Будяков В., Герасимчук В., Кривенко Л. В., Суліма О. А. та інші, також активно досліджують цю тематику.

Метою бакалаврської роботи є розробка та впровадження організаційного та економічного механізму для підвищення конкурентоспроможності КП «Сервіс паркування». Для досягнення вказаної мети були поставлені наступні завдання:

1. Розкриття економічної сутності та визначення складових конкурентоспроможності підприємства.
2. Дослідження сучасних концепцій управління конкурентоспроможністю підприємства.
3. Проведення оцінки та аналізу економічної діяльності підприємства на прикладі КП «Сервіс паркування».
4. Аналіз фінансових результатів КП «Сервіс паркування».
5. Оцінка конкурентоспроможності КП «Сервіс паркування».
6. Визначення основних проблем оцінювання конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

7. Розгляд перспектив розвитку комунальних підприємств.
8. Формулювання пропозицій щодо покращення рівня конкурентоспроможності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є фінансово-економічні процеси, пов'язані із рівнем конкурентоспроможності ДП «Сервіс паркування».

**Предметом дослідження** бакалаврської роботи є сукупність теоретико-практичних аспектів фінансового механізму забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Під час проведення дослідження для бакалаврської роботи було застосовано широкий спектр методів, включаючи порівняння, індексний та балансовий аналіз, графічне відображення даних, економіко-математичні розрахунки та інші. Також використовувалися методи систематизації та узагальнення для формування рекомендацій і пропозицій щодо створення організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності.

Метод економічно-статистичного аналізу був застосований для аналізу фактичних та планових показників діяльності ДП «Сервіс паркування». Для розробки методів і показників, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, використовувалися структурно-логічний та аналітичний підходи. Графічне відображення даних допомагало краще зрозуміти динаміку показників та забезпечити стійкий розвиток.

Інформаційну базу дослідження складали законодавчі та нормативно-правові акти щодо функціонування комунальних підприємств в Україні, матеріали Державної служби статистики, офіційна фінансова звітність КП «Сервіс паркування», зокрема баланс, звіт про фінансові результати та звіт про рух грошових коштів, а також наукові публікації і дослідження з обраної тематики.

Бакалаврська робота включає вступ, три розділи, висновки, два додатки та список використаних джерел, який налічує 88 найменувань. У роботі міститься 15 таблиць і 8 рисунків, а основний текст викладено на 71 сторінці.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна сутність та складові елементи конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах ринкових відносин кожен бізнес відчуває необхідність оцінки своєї конкурентоспроможності для посилення своїх позицій на ринку та розробки ефективних стратегій удосконалення. Успішна діяльність суб'єктів господарювання та оцінка його конкурентоспроможності визнані ключовими факторами. Процес визначення як сильних так і слабких сторін підприємства допомагає максимізувати продуктивність та виявити потенційні можливості.

Конкурентоспроможність є важливою категорією сучасної ринкової економіки і розглядається з різних перспектив, таких як технічна, біологічна та соціально-економічна. Різні аспекти конкурентоспроможності, такі як конкурентоспроможність товарів, виробників, галузей та національної економіки, взаємопов'язані та взаємозалежні, хоча мають різні системи деталізації.

Загальною характеристикою для цих категорій є їх здатність відображати ефективність функціонування підприємства в постійно змінному конкурентному середовищі.

Поняття «конкурентоспроможність» етимологічно пов'язане з англійським словом «competition» (від англ. «compete»), яке лежить в основі терміна «competitive». В українській мові терміни «конкуренція» та «здатність» часто об'єднуються, підкреслюючи компетентність і наявність можливостей для конкуренції [67].

Конкурентоспроможність є однією з ключових категорій, широко застосовуваних у теорії та практиці економічних наук. Це складне поняття, яке з латинської перекладається як боротьба або суперництво за досягнення певних

результатів [21].

Головне уявлення про конкурентоспроможність підприємства сформульоване у працях Майкла Портера, який розробив теорію конкурентної переваги. Згідно з цією теорією, конкурентоспроможність підприємства визначається в межах групи підприємств, що функціонують у тій самій галузі [2].

Розвиваючи концепцію Портера, Скудар Г.М. зазначає, що конкурентоспроможність є багатогранним поняттям, яке охоплює рівні товару, виробника, галузі та країни. Він підкреслює, що конкурентоспроможність визначається економічними, соціальними та політичними факторами країни, а також статусом виробника на внутрішніх і зовнішніх ринках [73, с.31].

Андріанов В. [73, с. 45] розглядає конкурентоспроможність країни як об'єднання конкурентоспроможності товарів, виробників і галузей. Загалом, це означає здатність країни виробляти товари і послуги, що відповідають міжнародним вимогам у вільній торгівлі.

Розглядаючи це, можна визначити три основні рівні управління конкурентоспроможністю:

- 1) на мікрорівні, коли управління спрямоване на конкурентоспроможність окремих товарів і підприємств;
- 2) на мезорівні, коли управління спрямоване на конкурентоспроможність кластерів або галузей;
- 3) на макрорівні, коли управління спрямоване на конкурентоспроможність регіонів, територій чи країн.

Важливо зазначити, що конкурентоспроможність країни тісно пов'язана з конкурентоспроможністю її регіонів, на яку впливають підприємства в різних галузях. Таким чином, конкурентоспроможність регіону є сукупністю конкурентоспроможності його підприємств. Отже, визначення конкурентоспроможності на рівні підприємства є базовою точкою для дослідження та управління конкурентоспроможністю на інших рівнях [5].

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» може трактуватися по-

різному, існує багато підходів до його визначення. Деякі науковці розглядають конкурентоспроможність через призму характеристик товару, який виробляє підприємство. Інші зосереджуються на ефективності виробничих процесів, стратегічному плануванні корпоративного розвитку, впровадженні нових технологій та здатності конкурувати на ринку з іншими учасниками.

Найбільш адекватним підходом є дослідження концепції конкурентоспроможності підприємства. Цей підхід дозволяє відобразити динаміку корпоративного розвитку та здатність підприємства своєчасно й ефективно адаптувати свою діяльність до змін у зовнішньому середовищі. Багато вчених взялися за дослідження конкурентоспроможності підприємства за цим методологічним підходом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Основні визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
Бондаренко Г.С.	Система взаємопов'язаних елементів, яка складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення завдання забезпечення стійких конкурентних позицій, збереження існуючих і створення нових конкурентних переваг.
Винокуров В.А.	Здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти їй.
Воронкова А.Е.	Властивість суб'єкта ринкових відносин, що проявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що припускає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності.
Іванов Ю.Б.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства змінювати намічений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже наявних або створення нових конкурентних переваг.

Продовження табл. 1.1.

Карлофф Б.	Здатність забезпечити найкращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством
Люкшинов А.М.	Здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ними успішну боротьбу за ринки збуту товарів і послуг.
Попов С.А.	Здатність організації досягати своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші організації.
Фатхутдінов Р.А.	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретних споживачів порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.
Шершньова З.Є.	Рівень компетенції підприємства порівняно з іншими підприємствами-конкурентами в створенні та використанні виробничого потенціалу певної направленості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок та освіти персоналу, що виявляється в таких результативних показниках, як якість продукції, прибутковість і продуктивність.
Юданов А.Ю.	Конкурентоспроможність залежить від загальної ефективності його діяльності і визначається досконалістю використання ресурсів підприємства.

Джерело: складено авторкою на основі джерел [10; 29; 31; 33; 40].

Більшість підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства акцентують на його здатності ефективно використовувати внутрішні ресурси для забезпечення свого існування та створення нових конкурентних переваг. Цей підхід наголошує, що конкурентоспроможність залежить не лише від зовнішніх чинників, а й від ефективного управління власними ресурсами та здатності внутрішньої адаптації. Важливо усвідомлювати, що конкурентоспроможність – це динамічний процес, що потребує постійного вдосконалення та реагування на зміни у середовищі.

Підприємство можна розглядати як виробничо-економічну систему, чия конкурентоспроможність залежить від багатьох компонентів. Здатність



підприємства самоорганізовуватися, адаптуватися до ринкових умов, впливати на зовнішнє середовище та створювати сприятливі умови для бізнесу, враховуючи свої ресурси, цілі та завдання, є ключовою для визначення його конкурентоспроможності.

Час є надзвичайно важливим фактором у процесі визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Створення та реалізація конкурентних переваг можуть займати значний час, а результати можуть бути не одразу помітними. Тому важливо розглядати конкурентоспроможність не як статичний показник у певний момент часу, а як довгостроковий процес, що потребує постійного аналізу та вдосконалення. Тактичні цілі та дії підприємства повинні бути узгоджені зі стратегічними цілями, забезпечуючи безперервний розвиток і адаптацію до змін у середовищі [5].

Вивчення різних теоретичних методів, спрямованих на розуміння «корпоративної конкурентоспроможності» [45, с. 168], вказує на те, що оцінка конкурентоспроможності компанії лише на основі її індивідуальних конкурентних переваг за обмежений час є нереалістичною. Тому визначення цього поняття можна уточнити так :«Конкурентоспроможність підприємства полягає в його здатності оперативно і ефективно адаптувати свою діяльність до змін у зовнішньому середовищі для збереження та створення нових конкурентних переваг, що сприяють досягненню стратегічних цілей».

Це визначення дозволяє розглядати корпоративну конкурентоспроможність з таких позицій:

1. як систему взаємопов'язаних факторів, що допомагають підприємствам підтримувати наявні конкурентні переваги та створювати умови для появи нових;

2. як механізм, здатний адаптувати внутрішні параметри до ринкового попиту та ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, створюючи сприятливі умови для співпраці з постачальниками сировини та споживачами продукції.

З погляду відображення стратегічних цілей, ця система не просто

відтворює конкурентоспроможність, а й категорію системи під час корпоративної діяльності. З цього можна виділити кілька ключових тверджень:

1. Конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта - це відносне поняття, яке має різний рівень у порівнянні з іншими конкурентами.

2. Чим вища конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта, тим краще його показники на міжнародному ринку.

3. Конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта впливає з його ефективної економічної діяльності на конкурентному ринку.

4. Конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта розглядається як складна порівняльна характеристика, що відображає переваги перед конкурентами і сприяє його гармонійному розвитку.

5. Маркетинг є невід'ємною частиною конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, включаючи задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильного бренду і т. д.

6. Конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта базується на конкурентоспроможності продуктів або послуг, які він виробляє або надає, але ці дві категорії не є однаковими.

У цьому контексті важливо зауважити, що конкурентоспроможність компанії нерозривно пов'язана з її продукцією. Однак вона також залежить від доступу до дешевих сировинних матеріалів або можливості реалізації товарів за демпінговими цінами.

Існує значна різниця між концепціями продукції та корпоративної конкурентоспроможності, яку можна розкрити через такі факти:

1. Результати оцінки конкурентоспроможності продукції мають актуальність лише у короткостроковій перспективі, тоді як конкурентоспроможність компанії повинна враховуватися в довгостроковому періоді.

2. Конкурентоспроможність продукції є конкретним показником у порівнянні з більш загальними показниками корпоративної конкурентоспроможності. Тобто, конкурентоспроможність продукції

оцінюється щодо конкретного виду товару, тоді як конкурентоспроможність підприємства охоплює весь асортимент його продукції.

3. Оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарювання може здійснюватися як самим підприємством, так і його агентами, тоді як конкурентоспроможність продукції, що стає предметом торгівлі, зазвичай оцінюється покупцем під час покупки [4, с. 13].

Конкурентоспроможність підприємства проявляється у його здатності забезпечити такі аспекти:

- ефективне зниження витрат виробництва;
- унікальність та особливість пропозиції;
- надання доступного та якісного сервісу;
- спрямованість на екологічність у виробництві;
- висока якість продукції чи послуг;
- своєчасний вивід продукції чи послуг на ринок.

Неможливість компанії відповідати хоча б одній із цих умов значно знижує її конкурентоспроможність.

Отже, наша позиція полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися за рахунок досягнення високих показників продуктивності виробництва. Це досягається шляхом використання сучасного обладнання, передових технологій та наявності кваліфікованого персоналу, а також здатності успішно входити на ринок та утримувати свою позицію протягом тривалого часу. Реалізація цієї мети потребує ефективного застосування принципів управління маркетингом.

У цьому твердженні об'єднані різні погляди вчених. Деякі з них вважають, що успішність у підвищенні конкурентоспроможності полягає у внутрішніх процесах компанії, тоді як інші стверджують, що адаптація до зовнішніх умов має основне значення. Управління конкурентоспроможним маркетингом є важливою ланкою, що зв'язує внутрішнє та зовнішнє середовище компанії.

Конкурентоспроможність можна розглядати як здатність суб'єкта

господарювання випереджати своїх конкурентів і використовувати власні переваги для досягнення своїх цілей. Це ключовий показник, який використовується для оцінки ефективності діяльності підприємств і визначає їхню здатність конкурувати. У своїй суті, конкурентоспроможність відображає, наскільки успішно суб'єкт може витримати конкурентний тиск. Зважаючи на критичне значення конкурентоспроможності для розвитку і навіть існування підприємства, ця тема залишається дуже актуальною для подальшого дослідження.

## **1.2. Сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства.**

Для визначення рівня ринкової конкурентоспроможності суб'єкта господарювання необхідно провести комплексний аналіз кількісних показників і систематично порівняти їх з показниками конкурентів при однаковому впливі на довкілля. Система оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає розподіл її на основні бізнес-процеси.

На сучасному етапі у глобальній економіці спостерігається зростання конкуренції, що примушує керівників компаній постійно розвивати нові інструменти та методи для управління конкурентоспроможністю та шукати способи підвищення її рівня. У минулому успіх компаній часто залежав від того, як вони знижували витрати на виробництво. Тоді диференціація продукції була обмеженою, і головним фактором успіху було виготовлення товарів з мінімальними витратами. Оцінка ефективності виробництва базувалася на порівнянні доходів та витрат.

Прикладом такої стратегії може бути історія компанії Форд на початковому етапі її розвитку. Первинною метою компанії було створення «автомобіля для всіх», тобто транспортного засобу, доступного для широкого кола споживачів за доступною ціною [43]. Генрі Форд, керівник компанії,

впровадив конвеєрну виробничу лінію, що дозволило досягти масового виробництва та суттєвого зниження витрат на виробництво одиниці продукції.

З впровадженням передових технологій, збільшенням попиту та розширенням міжнародного ринку, а також зі зростанням конкуренції і активізацією втручання держави у промислові галузі, традиційні методи та стратегії управління більше не дають очікуваних результатів і не сприяють підвищенню конкурентоспроможності компаній. Зниження витрат, зменшення штату працівників, підвищення продуктивності та оптимізація окремих операцій не привели до збільшення прибутку. З урахуванням цих факторів, стали актуальними нові критерії оцінки виробничої діяльності, такі як організаційна та управлінська ефективність (рентабельність капіталу, обсяг продажів, вантажообіг).

Наприклад, у 1950-1960 роках з'явилася необхідність у впровадженні стратегічного планування та системного підходу до управління компаніями та бізнесом. Один із прикладів такого підходу був реалізований компанією Boeing. Щоб зменшити свою залежність від урядових замовлень, вона активно розвивала навички маркетингу своєї продукції на відкритому ринку. Це було важливим кроком, який вважався значущим досягненням, складним для більшості конкурентів того часу.

У сфері оцінки конкурентоспроможності підприємств існують різноманітні моделі та методи, які можна розглядати у двох основних групах: обчислювальні, які включають методи оцінки на основі розрахунків, визначення частки ринку, ефективної теорії конкуренції та споживчої вартості, та теоретичні, до яких відносяться матриця BCG, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз за моделлю конкурентної матриці Майкла Портера та метод «багатокутник корпоративної конкурентоспроможності».

Оцінка та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств можуть бути розглянуті через основні етапи, які представлені в таблиці 1.2. За допомогою цих етапів оцінки можна провести аналіз та виявити основні проблеми та недоліки підприємства.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства можна поділити на три рівні: стратегічний, тактичний і оперативний. На стратегічному рівні забезпечення конкурентоспроможності включає підвищення привабливості компанії для інвестицій. На тактичному рівні конкурентоспроможність визначається характеристиками внутрішнього стану компанії. На операційному рівні підвищення рівня конкурентоспроможності означає загальне покращення конкурентоспроможності продукції.

Таблиця 1.2

**Основні етапи проведення оцінки рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [36, с. 213]**

Етапи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства	Опис
Перший етап	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз чинників, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства:</li> <li>- аналіз зовнішнього (ринкового) середовища;</li> <li>- аналіз внутрішнього середовища компанії</li> </ul>
Другий етап	Визначення та аналіз характеристик галузі Вибір методів оцінки конкурентоспроможності підприємства
Третій етап	Визначення та пошук необхідної інформації
Четвертий етап	Розгляд додаткових параметрів для оцінки за необхідності
П'ятий етап	Розробка заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства
Шостий етап	Контроль виконання поставлених завдань Розробка стратегій розвитку підвищення конкурентоспроможності підприємства

Принципи управління конкурентоспроможністю включають наступне:

1. Використання інструментів новітньої інноваційної економіки.
2. Фокус на конкретних ринках та потребах споживачів.
3. Застосування інтегрованої системи МЕТУК (методика "економіка + техніка + управління = конкурентоспроможність").
4. Орієнтація на кількісні методи оцінки, контролю та оперативного управління конкурентоспроможністю.
5. Виключення економічних та управлінських факторів з формули оцінки конкурентоспроможності.
6. Створення формул (моделей) для оцінки конкурентоспроможності з урахуванням вагомості чинників.
7. Врахування у формулі виключно питомих та відносних факторів.

Ці принципи допомагають підприємствам визначати та реалізовувати ефективні стратегії для підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку.

Конкуренція – це процес, під час якого суб'єкти використовують свої конкурентні переваги для досягнення певних цілей та контролю над об'єктом управління. Вона може проявлятися як інтуїтивна та підсвідома, особливо у тваринному світі, а також свідомим керуванням у людей на різних ринках, включаючи творчість, інтелектуальну власність, спортивні змагання, освітні та медичні послуги, споживчі товари, капітал, інновації, нерухомість та інше [11].

Важливо розуміти, що конкурентоспроможність та методи її досягнення різняться для кожної групи суб'єктів і об'єктів ринку, а також для різних видів конкуренції, включаючи як цінову, так і нецінову конкуренцію. Наприклад, елементи, які впливають на конкурентоспроможність товару, можуть включати його ціну, якість, обслуговування, а також вплив зовнішнього середовища та витрати на експлуатацію. У випадку інших суб'єктів та об'єктів, таких як персонал, технології, організаційна структура, регіон або країна, на конкурентоспроможність можуть впливати інші фактори.

Оскільки конкурентоспроможність враховує весь комплекс зовнішніх та внутрішніх факторів об'єкта ринку, і оскільки неможливо вичерпно оцінити всі ці параметри через їхню різноманітність та обсяг, для забезпечення

конкурентоспроможності конкретного об'єкта або суб'єкта необхідно використовувати індивідуальні методи, що враховують специфіку конкретної групи суб'єктів або об'єктів.

Методи управління конкурентоспроможністю та конкуренцією мають бути відповідно адаптовані до різних об'єктів, видів конкурентоспроможності та конкуренції, враховуючи їх ієрархію, функції управління та види конкурентних переваг. Однак в умовах зростаючої конкуренції це є важливим завданням, на яке необхідно звертати увагу.

Необхідно розрізняти наявні відмінності між стратегічною та тактичною конкурентоспроможністю об'єкта, наприклад, товару. Висока стратегічна та тактична конкурентоспроможність може бути значущою, але це не гарантує успішної реалізації на ринку (оперативної конкурентоспроможності). Навіть якщо товар має конкурентні переваги, він може бути не проданий, якщо інші аспекти, такі як організаційно-технічний рівень торгівельного центру, якість обслуговування клієнтів та фаховість персоналу, не відповідають вимогам ринкової конкурентоспроможності. Тому методи ринкової конкуренції мають бути включені в арсенал разом з методами, що забезпечують конкурентоспроможність, з урахуванням специфіки конкретного випадку.

Конкурентоспроможність об'єкта перш за все обумовлена конкурентоспроможністю його зовнішнього середовища, що може включати країну або регіон. Тому важливо розглянути ключові методи для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності України, організацій, товарів, персоналу, а також методи оперативної (ринкової) конкуренції для досягнення оперативної (ринкової) конкурентоспроможності товару.

Стратегічна конкурентоспроможність України може бути забезпечена через розробку та впровадження високоякісних методів у таких сферах, як політика, право, маркетинг, освіта, інновації, економіка, культура, охорона здоров'я, соціологія, психологія тощо. Ці методи повинні бути адаптовані та конкретизовані відповідно до умов та потреб організацій, товарів та інших об'єктів, щоб досягти реального підвищення стратегічної



конкурентоспроможності України [49, с. 272].

У сфері керування стратегічною конкурентоспроможністю суб'єктів та умов конкурентної боротьби, важливо зосередитися на використанні системного аналізу та методів передбачення, а також на розвитку освіти і науки. У тактичному керуванні конкурентоспроможністю вирішальним є підвищення якості різноманітних процесів, таких як маркетингові, інноваційні, інвестиційні, логістичні, виробничі, управлінські та соціальні.

Під час стратегічної та тактичної конкуренції маркетологи мають звертати увагу на точне прогнозування умов та чинників, що впливають на оперативну (ринкову) конкуренцію.

Основна мета оперативної конкуренції полягає у використанні всіх доступних засобів для реалізації конкурентних переваг, продажу конкурентоспроможного товару та досягнення інших цілей або задоволення конкретних потреб у конкретних умовах.

У такому контексті, на ринку, де присутній конкурентоспроможний товар, важливо, щоб система обслуговування споживачів також була конкурентоспроможною. Це означає врахування технічного рівня, професіоналізму персоналу, ефективності організації ринкових процесів та інших аспектів.

Конкретні методи оперативної конкуренції, такі як технічні, економічні, організаційні, психологічні тощо, визначаються параметрами конкурентоспроможності конкретного об'єкта, його складністю, програмою випуску, умовами продажу, обслуговування споживачів та іншими аспектами.

### **1.3. Методичні підходи до проведення оцінки забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Визначення конкурентоспроможності та її динамічність дають можливість оцінити конкурентоспроможність підприємств з двох перспектив:

порівняння з конкурентами та в контексті власної компанії. Незважаючи на те, що існуючі методи оцінки конкурентоспроможності зазвичай зосереджуються на оцінці конкурентів, внутрішні зміни в діяльності компанії мають велике стратегічне значення. Цей підхід дозволяє компанії аналізувати зміни у своєму конкурентному потенціалі, враховуючи як використані, так і невикористані можливості. Внутрішнє середовище стає вирішальним для перетворення вхідних ресурсів у конкурентоздатні товари в умовах сильної конкуренції на ринку.

Для оцінки корпоративної конкурентоспроможності важливі такі основні критерії: надійність, повнота, доступність, актуальність, збалансованість, можливість порівняння, об'єктивність, кількісна оцінка і наявність загального визначення [22].

Вимога до надійності передбачає, що результати оцінки кожного показника повинні бути надійними і достовірними. При розробці методу оцінки загальної конкурентоспроможності враховуються лише ті показники, які мають прямий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, і всі інші виключаються з розгляду.

Повнота в оцінці конкурентоспроможності означає, що метод має охоплювати всі аспекти досліджуваного об'єкта. Головним критерієм для включення показників до оцінки конкурентоспроможності повинно бути їхня здатність повністю відобразити всі аспекти конкурентоспроможності підприємства.

Розширення переліку включених показників, безперечно, може підвищити надійність результатів оцінки. Проте важливо зрозуміти, що навіть незначні відмінності між розрахунковими значеннями корпоративної конкурентоспроможності можуть призвести до різних результатів оцінки, якщо обираються різні показники.

Згідно з Фашієвим, збільшення кількості включених показників може призвести до зміни положення порівнюваних об'єктів. Однак, не рекомендується ранжувати об'єкти, оцінюючи 20 або менше показників,

оскільки це може призвести до неточних рішень [80, с. 104]. Для забезпечення надійності оцінки об'єкта рекомендується використовувати близько сорока окремих показників.

Необхідно пам'ятати, що при оцінці конкурентоспроможності існує ще один важливий аспект: велика кількість показників може підвищити вартість процесу оцінки. У такому випадку головною проблемою стає те, що для збору деяких показників конкурентоспроможності потрібно багато конфіденційної інформації. Тут важливими стають рівні доступності інформації про всі наявні фактори конкурентоспроможності. Система індексів оцінки конкурентоспроможності, яку використовують підприємства, має включати лише ті показники, які можна отримати шляхом офіційного аналізу статистичних звітів та дослідження ринку.

Вимоги до релевантності визначають, що показники, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства, повинні повністю відображати всі аспекти конкурентоспроможності. Це означає, що вони мають бути прямо пов'язані з факторами, які впливають на конкурентоздатність підприємства на ринку.

Збалансована система індексів оцінки конкурентоспроможності є найкращим поєднанням, яке дозволяє уникнути дублювання показників та запобігти впливу на конкурентну перевагу лише одним показником, який може негативно вплинути на інші показники конкурентоспроможності.

Об'єктивність включає процес відбору показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі об'єктивної інформації та уникнення оцінки суб'єктивних факторів. Важливо, щоб вимоги до порівняльності показників в системі оцінки були враховані, уникаючи розбіжностей в методології визначення показників між різними підприємствами.

Усі показники, включені до процесу оцінки конкурентоспроможності підприємств, повинні бути виміряні кількісно. Проте на практиці, більшість показників доступні у якісній формі, що вимагає використання додаткових

інструментів для перетворення інформації у цифрову форму, а іноді призводить до виключення певних показників з процесу оцінки, що може призвести до помилок і неправильних управлінських рішень.

Конкурентоспроможність - це складне поняття, яке потребує уважного врахування при розробці системи оцінки. Концепція конкурентоспроможності систематизує всі аспекти підприємства, що полегшує розв'язання складних завдань з використанням стандартних критеріїв [23, с. 174].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може бути класифікована на три основні категорії методів. Перша група методів спрямована на оцінку конкурентоспроможності його продукції. Друга категорія розглядає складні показники конкурентоспроможності підприємства, які формуються за допомогою різноманітних підходів. Третя категорія методів порівнює конкурентоспроможність підприємств за допомогою набору часткових показників і включає створення "конкурентного профілю" [34].

Важливо зауважити, що методи першої і третьої груп мають свої методологічні недоліки. До недоліків методів першої групи можна віднести методи оцінки конкурентоспроможності товару та оцінки конкурентоспроможності за торговою маркою. Вони базуються на розрізненні понять «конкурентоспроможність підприємства» і «конкурентоспроможність товару», які виробляються та продаються на ринку. Це охоплює методи диференціації, які використовують окремі показники для відображення вартості будь-якого параметра товару в порівнянні з вартістю базового товару (і навпаки), комплексні методи, які використовують групові та якісні показники якості продукції, та гібридні методи, які поєднують використання одного показника для основних параметрів та груп для вторинних параметрів товару. Ці методи використовуються для оцінки складних товарів з багатьма показниками якості [44].

Проте перевагою цієї групи методів є те, що вони розглядають параметри товару як ключовий критерій конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє краще розуміти мотивацію ринкової діяльності підприємства

порівняно з конкурентами та підвищує якісні характеристики товару.

У другій групі методів також є недоліки, зокрема обмежене розуміння зв'язку між ефективністю бізнесу та якістю продукції. Наприклад, наявність попиту на недорогі та неякісні товари може призвести до корпоративної ефективності та конкурентоспроможності, але ця конкурентоспроможність може бути обмеженою в середньо- або довгостроковій перспективі, особливо в умовах високої конкуренції.

Третя категорія методів оцінки конкурентоспроможності має свої недоліки, особливо у випадках, коли місцеві показники, які визначають загальний рівень конкурентоспроможності, мають різні масштаби. Це ускладнює узагальнення рівня конкуренції, особливо коли деякі показники виявляються вищими, а інші — нижчими, що створює проблеми у порівнянні конкурентоспроможності. Такий підхід може бути суб'єктивним і порушувати об'єктивність у конкурентному оцінюванні. Крім того, важко проводити порівняння якісних показників, якщо не враховуються суб'єктивні фактори в методі оцінки.

На основі обраних факторів було передбачено конкретний набір ключових методів для оцінки конкурентоспроможності [15, с. 42].

На сьогоднішній день існує значна кількість методів для оцінки конкурентоспроможності компаній, які можна класифікувати за відповідними таблицями (табл. 1.3-1.6).

Серед ключових методів оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання виокремлюються такі підходи: оцінка на основі життєвого циклу товару, послуги або роботи; аналіз конкурентоспроможності окремої продукції або послуги; визначення частки на ринку; застосування концепції ефективною конкуренції; ідентифікація конкурентних переваг; використання методу бенчмаркінгу; аналіз споживчої вартості та інші.

Матричні методи оцінки є зручними у використанні та забезпечують візуальну інформацію. Вони базуються на аналізі конкурентних процесів протягом життєвого циклу товару або послуги, що дозволяє більш якісно

аналізувати конкурентні позиції (табл. 1.3).

Методи дослідження, що ґрунтуються на попередній оцінці рівня конкурентоспроможності продукції, встановлюють зв'язок між конкурентоспроможністю окремих суб'єктів господарювання та конкурентоспроможністю конкретних товарів або послуг. Вони оперують поняттям "ефективного споживання" для зв'язку оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та окремого товару. Вважається, що більш високою вважається конкурентоспроможність тих суб'єктів господарювання, де якість товарів вища, а їхня вартість є нижчою.

Таблиця 1.3

**Матричні методи оцінки конкурентоспроможності суб'єкта  
господарювання [48]**

	Відмінні риси методики	Плюси і мінуси методу
Матричні методи	Оцінка починається з побудови спеціальної матриці в певній системі координат: по осі абсцис відкладають темпи зростання або скорочення обсягу продажів: по осі ординат розташовується відносна частка, яку підприємство займає на ринку. Згідно з цією методикою найбільш конкурентоспроможними вважаються ті економічні суб'єкти, які функціонують на швидко зростаючому ринку і займають суттєву його частку.	Плюси: забезпечує високу адекватність оцінки. Мінуси: не дасть можливість провести аналіз причин ситуації, що склалася, чим ускладнює процес розробки управлінських рішень, крім того ці методи вимагають наявності точної маркетингової інформації, а це пов'язане з необхідністю проведення таких досліджень.

Вищезазначені методи оцінки мають свої переваги, серед яких можна виділити їхню відносну простоту та легкість в застосуванні. Також варто відзначити їхню наочність при проведенні оцінки, що дозволяє швидше розуміти результати.

Проте варто враховувати, що ці методи не забезпечують повної та вичерпної інформації про сильні та слабкі сторони конкретного суб'єкта господарювання протягом певного періоду часу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Методи, які базуються на здійсненні оцінки конкурентоспроможності**

### продукції [33]

	Відмінні риси методу	Плюси і мінуси методу
<p>Методи, які ґрунтуються на процедурі оцінювання Конкурентоспроможності товару, що виробляється або послуги, що надається підприємством</p>	<p>Ключова ідея таких методик в тому, що конкурентоспроможність підприємства і товару знаходяться в прямій залежності, тобто з ростом конкурентоспроможності товару зростає і конкурентоспроможність фірми. З метою визначення конкурентоспроможності товару можуть бути використані маркетингові методи, більшість з них націлені на визначення співвідношення ціна/якість. При розрахунку показника конкурентоспроможності за кожним видом продукції, що виробляється використовуються економічні і параметричні індекси конкурентоспроможності.</p>	<p>Плюси: методи засновані на оцінці однієї з найважливіших складових конкурентоспроможності фірми - це конкурентоспроможність товару або послуги, що створюється. Мінуси: не дає повного уявлення про сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства, оскільки конкурентоспроможність фірми підміняється конкурентоспроможністю товару і не включає інші характеристики її діяльності.</p>

Відповідно до принципів теорії ефективної конкуренції, підприємства, де всі відділи та служби оптимально взаємодіють та спільно працюють над досягненням спільних цілей, вважаються найбільш конкурентоспроможними. Оцінка ефективності такої структури вимагає аналізу ефективного використання ресурсів. Цей метод оцінки застосовується переважно для промислових підприємств і включає всі основні показники економічної діяльності. Він уникає подвійних показників і дозволяє отримати повну картину конкурентної позиції підприємства на внутрішньому ринку, а також швидко та досить точно оцінити зовнішні ринки (табл. 1.5).



### Методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції [33]

	Відмінні риси методу	Плюси і мінуси методу
<p>Методи, в основу яких покладено теорію ефективної конкуренції</p>	<p>Теорія ефективної конкуренції полягає в тому, що найбільш конкурентоспроможними є ті компанії, в яких найкращим чином налагоджена робота всіх підрозділів і служб. Причому вважається, що на ефективність функціонування будь-якої зі служб впливає цілий комплекс факторів – ресурсів підприємства. І оцінка ефективності роботи кожної зі структур має на увазі оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. зору наявних ресурсів.</p>	<p>Плюси: облік різноманітних елементів діяльності компанії. Мінуси: в основу методики покладено ідею про те, що рівень конкурентоспроможності підприємства можна визначити за допомогою простого складання здібностей підприємства до досягнення конкурентних переваг. Але сума різноманітних елементів такої складної системи як підприємство, найчастіше за все, не призводить до того ж результату, як і вся система в цілому.</p>

Впровадження комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства включає застосування інтегрального методу оцінки, що враховує дві ключові компоненти [14, с. 41]. Перше – це критерій, який відображає рівень задоволення потреб споживачів, а друге – критерій ефективності виробництва. Цей метод має позитивний аспект у простоті проведення розрахунків та здатності до однозначної інтерпретації отриманих результатів. Однак важливо враховувати його суттєвий недолік, а саме те, що він не забезпечує повного опису діяльності підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Методи, що використовують комплексний підхід до оцінки  
конкурентоспроможності  
[33].**

	Відмінні риси методу	Плюси і мінуси методу
<p style="text-align: center;">Методи, засновані на комплексному підході до оцінки конкуренто- спроможності</p>	<p>У відповідності з цією методикою прийнято вважати, що конкурентоспроможність підприємства це величина інтегральна по відношенню до поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу. В даному випадку поточна і потенційна конкурентоспроможність та їх співвідношення в рамках інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства в залежності від використовуваного методу можуть відрізнятися.</p>	<p>Плюси: дає можливість врахувати не тільки існуючий рівень конкурентоспроможності компанії, а разом з тим і його майбутню можливу динаміку. Мінуси: в ході визначення поточної і потенційної конкурентоспроможності використовуються методи, розглянуті вище, а це означає, що і недоліки тих підходів переходять на цей.</p>

Конкурентоспроможність підприємств можна класифікувати за декількома ознаками:

1. За напрямом формування інформаційної бази:
  - Критична: використовує абсолютні значення основних показників як основу для оцінки.
  - Експертна: базується на думці досвідчених спеціалістів, не вимагаючи повної інформації про конкурентів, але може бути суб'єктивною через вплив експертних оцінок.
2. За способом відображення кінцевих результатів:

- Графічні: результати відображаються у вигляді графіків, діаграм або малюнків, що полегшує їх сприйняття.

3. Через можливість розробки управлінських рішень:

- Унікальні: орієнтовані на виробництво унікальних стратегічних рішень.

- Стратегічні: спрямовані на розробку стратегій управління.

4. За методом оцінки:

- Індикативний: використовує певні показники для оцінки конкурентоспроможності.

- Матричний: використовує матриці для оцінки і порівняння параметрів.

Критеріальні методи вважаються найточнішими при наявності достатньої інформації, оскільки вони базуються на абсолютних значеннях показників. Натомість, експертні методи можуть бути суб'єктивними через вплив експертних оцінок. Графічні методи сприяють кращому сприйняттю результатів за рахунок їх візуального представлення.

Математичні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ґрунтуються на факторній моделі і використовуються для розрахунку одного або кількох числових показників, які узагальнюються в інтегральну оцінку.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств можна розподілити на дві основні категорії: одномоментні (статичні) і стратегічні. Одномоментні методи відображають поточний стан підприємства і не дозволяють розробки стратегічних заходів на майбутнє.

Серед стратегічних методів важну роль відіграють застосовані моделі, які об'єднують кілька класифікаційних ознак. До цих методів належить індикаторний метод, метод експертної оцінки та метод відбору конкурентних елементів.

Індикаторний метод оцінки конкурентоспроможності підприємницького потенціалу ґрунтується на економічних та соціальних стандартах, дозволяючи оцінити конкурентоспроможність з економічної та соціальної перспективи. [76,

с. 28]. Він використовує різні співвідношення доходів і ресурсів порівняно з нормативами, що визначаються критеріально-експертним методом. Цей метод встановлює, що досягнення певних стандартів підприємством, заснованих на показниках і нормативах, визначає його конкурентоспроможність. Стандарти конкурентоспроможності підприємницького потенціалу поділяються на економічні та соціальні.

Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними нормативами включає аналіз не менше ніж 5 економічних показників:

- Показник використання ресурсів: відображає, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси.
- Показник навантаження: оцінює, наскільки великі обсяги ресурсів використовуються підприємством.
- Показник місткості ринку: визначає розмір ринку, який підприємство може зайняти.
- Показник рентабельності: вказує на ефективність використання ресурсів та прибутковість підприємства.
- Показник споживання ресурсу часу: вимірює, скільки часу потрібно підприємству для виконання певних завдань.

Ці показники порівнюються з подібними нормативами або фактичними показниками конкурентів, що дає можливість оцінити ефективність потенціалу підприємства за економічними критеріями. Метод експертної оцінки використовується у ситуаціях, коли недостатньо даних для проведення об'єктивного аналізу. Експерти, які мають глибокі знання у відповідній галузі, оцінюють конкурентоспроможність підприємства з різних поглядів, враховуючи корпоративне управління, виробництво, маркетинг, кадри, продукт та фінанси.

Метод відбору конкурентних елементів дозволяє проводити аналіз поетапно, порівнюючи найбільш вагомі складові конкурентоспроможності, такі як продукція, системи управління, технічно-технологічна база тощо.

У результаті використання різноманітних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств можна зробити висновок, що аналіз конкурентної позиції є складним і містить багато аспектів. Важливо враховувати не лише економічні показники, а й соціальні, технічні та стратегічні фактори. Комбінування різних методів дозволяє отримати більш об'єктивну картину конкурентоспроможності підприємства та визначити стратегічні напрямки його розвитку. Однак важливо пам'ятати про обмеження кожного методу та здійснювати оцінку з урахуванням контексту та специфіки конкретної ситуації підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика економічної діяльності підприємства КП «Сервіс паркування»

Комунальне підприємство «Сервіс паркування» Івано-Франківської міської ради є установою комунальної власності, яка була створена на базі відокремленої частини комунальної власності відповідно до Цивільного і Господарського кодексів України. Це підприємство було створене рішенням Івано-Франківської міської ради та знаходиться під її управлінням.

У своїй роботі КП «Сервіс паркування» керується законами України, такими як Конституція України, Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, а також нормативно-правовими актами Президента України, Кабінету Міністрів України та рішеннями Івано-Франківської міської ради. Крім того, його діяльність регулюється статутом, а також розпорядженнями міського голови.

Засновником підприємства є Івано-Франківська міська рада, і воно підпорядковане виконавчому комітету міської ради. Координацію діяльності КП «Сервіс паркування» здійснює Департамент інфраструктури, житлової та комунальної політики Івано-Франківської міської ради.

Комунальне підприємство «Сервіс паркування» має статус повністю самостійного господарського суб'єкта, що наділяє його рядом прав та обов'язків юридичної особи. Цей статус набувається з моменту державної реєстрації та характеризується наступними особливостями:

- 1) КП «Сервіс паркування» володіє власними банківськими рахунками, зокрема поточними та іншими, включаючи можливість ведення валютних операцій.
- 2) Підприємство має право використовувати власну круглу печатку,

штампи та бланки зі своїм офіційним найменуванням.

3) КП «Сервіс паркування» є незалежним від засновника, тобто Івано-Франківської міської ради, і не несе відповідальності за її зобов'язання.

4) Підприємство має свою офіційну назву та адресу: Україна, 76018, Івано-Франківська область, Івано-Франківський район, місто Івано-Франківськ, вулиця Залізнична, будинок 22.

Комунальне підприємство «Сервіс паркування» займається організацією та управлінням платними автостоянками з метою забезпечення паркування транспортних засобів. Основні види його діяльності включають такі аспекти:

Організація та забезпечення паркування транспортних засобів на платних автостоянках у відповідності до рішень міської ради та виконавчого комітету.

- Збирання плати за паркування транспортних засобів в місті Івано-Франківську від домогосподарств.

- Забезпечення надійної роботи автостоянок, велоукриттів та інших об'єктів дорожньої інфраструктури.

- Виконання завдань з проектування, будівництва та експлуатації автостоянок та інших об'єктів дорожньої інфраструктури.

- Експлуатація і утримання автостоянок та інфраструктури, переданої КП «Сервіс паркування» в установленому порядку.

- Впровадження технічних засобів контролю та реєстрації паркування транспортних засобів, а також автоматизованих систем оплати паркування.

- Надання послуг із зберігання транспортних засобів.

- Забезпечення безпеки дорожнього руху шляхом впровадження нових форм паркування та створення сучасних систем паркування.

- Розроблення проектів об'єктів дорожньої інфраструктури в місті Івано-Франківську.

- Проведення процедур закупівель у встановленому порядку згідно з вимогами законодавства.

КП «Сервіс паркування» також може здійснювати іншу діяльність, не заборонену законодавством України, спрямовану на досягнення мети, визначеної Статутом.

У випадках, передбачених законодавством України, КП «Сервіс паркування» отримує спеціальні дозволи (ліцензії) на здійснення окремих видів діяльності.

Всі вищезазначені функції та завдання КП «Сервіс паркування» виконуються на підставі відповідних рішень міської ради, виконавчого комітету та відповідних нормативно-правових актів.

Підприємство має право здійснювати іншу, не заборонену законодавством України, діяльність, що спрямована на досягнення мети, зазначеної в Статуті. Це означає, що воно може розглядати та здійснювати інші види діяльності, які відповідають законодавству та статуту і сприяють досягненню своїх цілей.

У випадках, коли розширення діяльності потребує спеціального легального дозволу відповідно до законодавства України, КП "Сервіс паркування" має отримати відповідні ліцензії для проведення цих видів операцій. Це необхідно для забезпечення законності та регулювання таких додаткових дій, а також дотримання всіх встановлених вимог та обов'язків для цих видів діяльності.

Загальна діяльність підприємства, у тому числі його розширена сфера діяльності, має завжди відповідати вимогам законодавства та умовам отриманих дозволів, що стосуються кожного конкретного виду операцій.

## **2.2. Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності КП «Сервіс паркування».**

Основною метою будь-якого підприємства є досягнення позитивних фінансових результатів та пошук шляхів їх збільшення. Ефективність його діяльності оцінюється через аналіз фінансово-економічних показників, що



відображають фінансове здоров'я та потенціал для майбутнього розвитку.

У сучасних умовах господарського середовища фінансовий результат вважається ключовим фактором успішної діяльності, оскільки він є вирішальним. Цей результат, який проявляється у формі прибутку або збитку, відображає різницю між доходами та витратами підприємства. Високі показники прибутковості свідчать про конкурентоспроможність підприємства та ефективне управління його ресурсами.

Успішна фінансова діяльність свідчить про те, що підприємство стратегічно планує, ефективно управляє своїми ресурсами та адаптується до змін на ринку. Це сприяє залученню інвестицій, привертає талановитий персонал та забезпечує збереження конкурентної переваги в динамічному бізнес-середовищі. Таким чином, фінансовий результат є важливим показником конкурентоспроможності та стабільності підприємства.

Оцінюючи фінансовий стан КП «Сервіс паркування», слід звернути увагу на основні показники його діяльності. Для цього можна здійснити аналіз його балансу, вивчаючи активи та пасиви, представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Аналіз активів підприємства КП «Сервіс паркування» за 2021-2022 рр.

Актив	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
<b>I. Необоротні активи</b>				
Основні засоби:	5277,0	6993,3	1716,3	32,5
первісна вартість	6285,0	8296,3	2011,3	32,0
знос	(1008,0)	(1333,3)	-325,3	32,3
Інші необоротні активи	-	-	-	-
Усього за розділом I	5277,0	6993,3	1716,3	32,5
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	44,0	52,0	8	18,2
Поточна дебіторська заборгованість	18,6	0	-18,6	-
Гроші та їх еквіваленти	114,4	4,6	-109,8	-96,0
Інші оборотні активи	-	-	-	-
Усього за розділом II	177,0	56,6	-120,4	-68,0
Баланс	5454,0	7019,9	1565,9	28,7

Джерело: складено авторкою на основі даних фінансової звітності КП «Сервіс паркування»

Згідно з даними, поданими у таблиці 2.1, загальний обсяг активів КП «Сервіс паркування» збільшився на 1565,9 тис. грн або 28,7% за період з 2021 по 2022 рік.

На початок 2021 року загальний обсяг необоротних активів КП «Сервіс паркування» становив 5277,0 тис. грн, а в 2022 році цей показник зріс на 1716,3 тис. грн до 6993,3 тис. грн. Зокрема, первісна вартість основних засобів збільшилася з 6285,0 тис. грн до 8296,3 тис. грн, що свідчить про зростання на 2011,3 тис. грн або 32,3%. Це свідчить про поліпшення майнового стану підприємства.

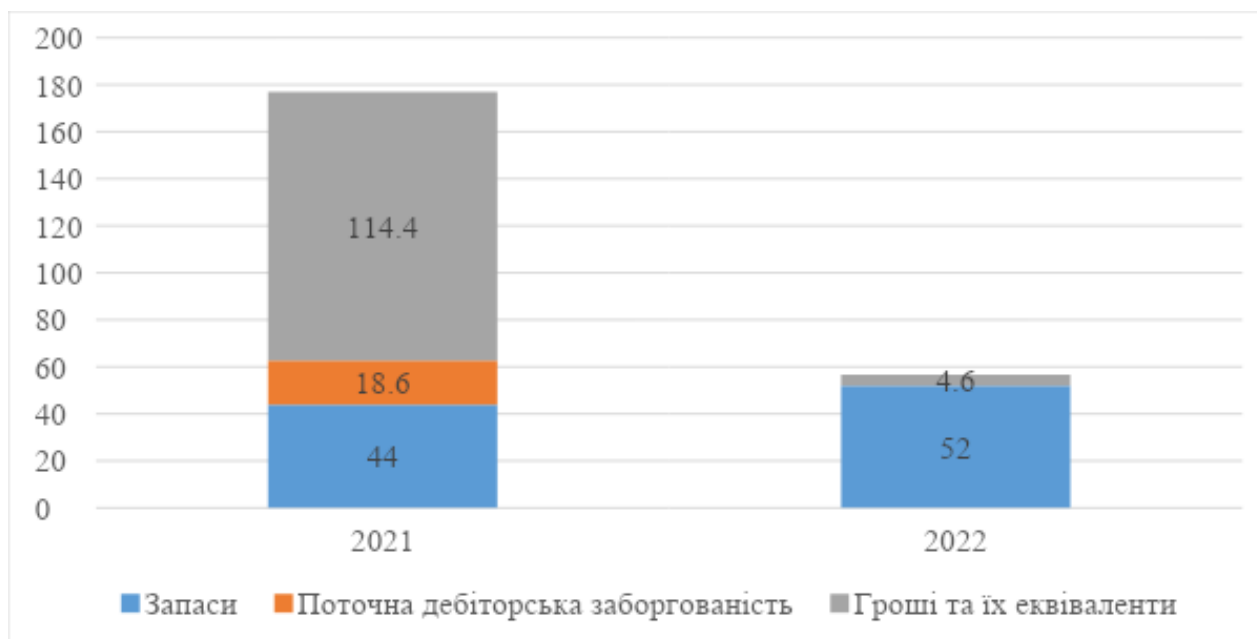
Оборотні активи КП «Сервіс паркування» включають запаси, поточну дебіторську заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти. У 2021 році поточна дебіторська заборгованість становила 18,6 тис. грн, але в 2022 році цей показник знизився до нуля. Це може призвести до уповільнення збуту продукції та послуг підприємства, але також позитивно впливає на фінансові витрати, оскільки підприємство не має зобов'язань щодо фінансування дебіторської заборгованості.

Структура оборотних активів КП «Сервіс паркування» відзначалася своєю неоднорідністю та пройшла значні зміни протягом аналізованого періоду. За даними фінансової звітності за 2021 рік, найбільш значною статтею оборотних активів були грошові кошти та їх еквіваленти (114,4 тис. грн). Однак у 2022 році найбільшу частку склали запаси (52 тис. грн). З винятком запасів, всі інші статті оборотних активів зменшилися в 2022 році. Загальний обсяг оборотних активів зменшився на 68% за весь аналізований період, що у грошовому еквіваленті складає -120,4 тис. грн. (рис. 2.1).

Зменшення загального обсягу оборотних активів, за аналізований період, може вказувати на зміну стратегії управління оборотними активами у компанії. Можливо, підприємство звернуло увагу на оптимізацію запасів або управління дебіторською заборгованістю, що вплинуло на загальну структуру активів.

Також важливо враховувати, що збільшення частки запасів у структурі

оборотних активів може свідчити про стратегічний намір насичення ринку або підвищення рівня обслуговування клієнтів шляхом збільшення запасів готової продукції.



**Рис. 2.1. Структура оборотних активів КП «Сервіс паркування» за 2021-2022 рр.**

Джерело: побудовано авторкою на основі даних фінансової звітності КП «Сервіс паркування».

Так, однією із головних проблем системи управління грошовими потоками КП «Сервіс Паркування» є відсутність будь-якої стратегії (короткострокової чи довгострокової) управління грошовими потоками. Крім того, на КП «Сервіс Паркування» не ведеться планування (ні класичне, ні гнучке) грошових потоків.

У 2022 році КП "Сервіс паркування" зазнало значного зменшення обсягу оборотних активів через незаконне вторгнення російських військ на територію України у лютому 2022 року. Ця подія призвела до фінансових труднощів, які вплинули не лише на "Сервіс паркування", але й на багато інших підприємств.

Щодо інших оборотних активів, за даними фінансової звітності КП "Сервіс паркування" за 2021-2022 роки, не було виявлено жодних змін. Тобто за цей період не відбулися жодні операції щодо цих активів.

У динаміці видно, що питома вага необоротних активів зростає на 2,86% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про формування менш мобільної структури активів, що спричинило сповільнення оборотності активів підприємства.

Оскільки необоротні активи КП "Сервіс паркування" складаються переважно з основних засобів, необхідно провести їх аналіз. Тому перейдемо до розгляду руху основних засобів підприємства за звітний період, використовуючи такі показники, як коефіцієнти оновлення, вибуття, придатності та зносу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Наявність, рух та динаміка основних засобів у КП «Сервіс паркування»

Показник	2021	2022	Відхилення, тис. грн.	Відхилення, %
Первісна вартість	6285	8296,3	2011,3	32,00
Знос	1008	1333	325	32,24
Залишкова вартість	5227	6963,3	1739,3	33,28
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,19	0,19	0	0,00
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,03	0,05	0,02	66,67
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,10	0,09	-0,01	-10,00

Джерело: складено авторкою на основі даних фінансової звітності КП «Сервіс паркування».

Отже, у 2022 році значення коефіцієнту зносу основних засобів, відповідно до даних таблиці 2.2, склав 0,58, що становить на 11,54% більше, ніж у 2021 році. У 2021 році цей показник становив приблизно 0,52, що перевищує показник попереднього року на понад 8,33%.

Показник оновлення основних засобів підприємства вказує на те,

наскільки активно впроваджуються нові основні засоби. За аналізований період (2021-2022 роки) цей показник показав негативну динаміку, що виявилася в низькому значенні та тенденції до його зменшення щороку.

Показник вибуття основних засобів протягом цього періоду залишався нижчим за рекомендоване значення, як і попередній показник.

Після проведення аналізу активів КП «Сервіс паркування» перейдемо безпосередньо до розгляду пасивів підприємства. Горизонтальний аналіз пасивів підприємства за 2021-2022 роки наведений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Горизонтальний аналіз пасивів підприємства КП «Сервіс паркування» за  
2021-2022 роки**

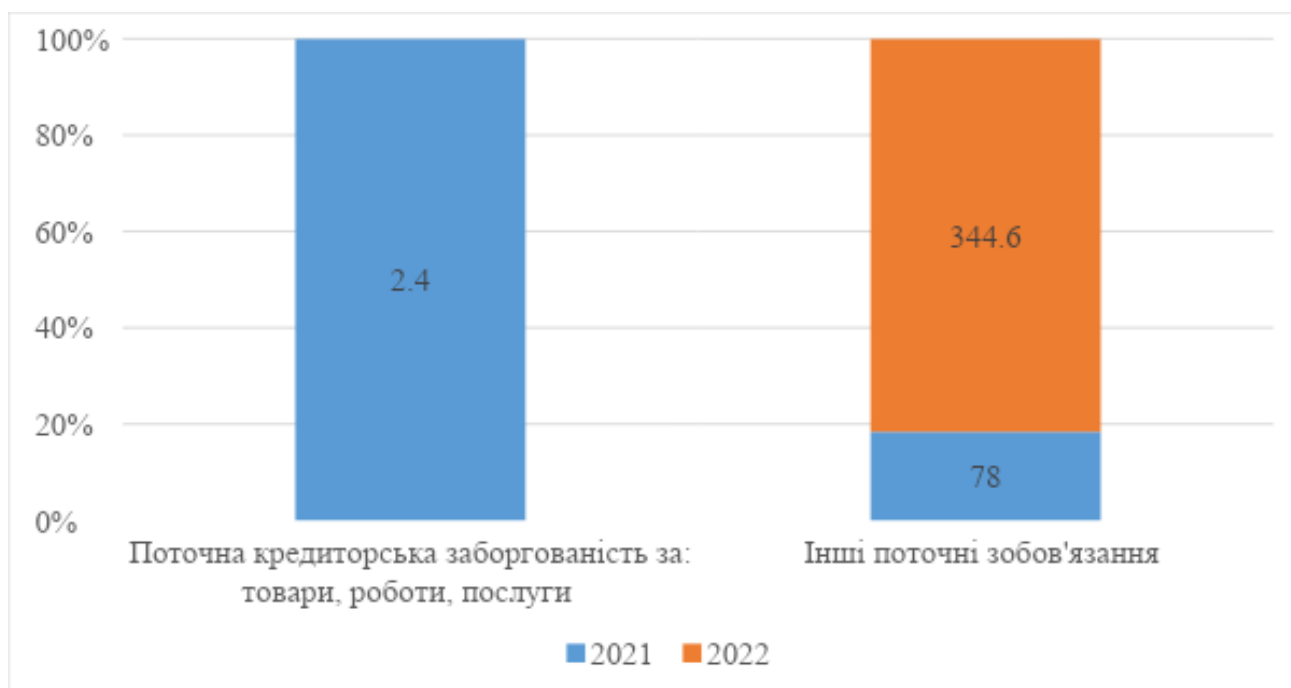
Пасив	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
<b>I. Власний капітал</b>				
Капітал	4968	6211,7	1243,7	25,03
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	405,6	463,6	58	14,30
Неоплачений капітал	-	-	-	-
Усього за розділом I	5373,6	6675,3	1301,7	24,22
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>				
<b>III. Поточні зобов'язання</b>				
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	2,4	-	2,4	-
розрахунками з бюджетом	-	-	-	-
розрахунками зі страхування	-	-	-	-
розрахунками з оплати праці	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	78	344,6	266,6	341,79
Усього за розділом III	80,4	344,6	264,2	328,61
<b>Баланс</b>	<b>5454</b>	<b>7019,9</b>	<b>1565,9</b>	<b>28,71</b>

Джерело: складено авторкою на основі даних фінансової звітності КП «Сервіс паркування».

Отже, у 2021 році капітал підприємства становив 4968 тис. грн. Протягом 2022 року цей показник зріс на близько 1243,7 тис. грн, до 6211,7 тис. грн. Структура власного капіталу за цей період включала нерозподілений прибуток в розмірі 405,6 тис. грн у 2021 році та 463,6 тис. грн у 2022 році.

Загальний обсяг першого розділу пасиву балансу збільшився на 24,22% від 2021 до 2022 року, що становить 1301,7 тис. грн в абсолютному виразі.

Структура позикових коштів на підприємстві є однорідною, переважно складається з інших поточних зобов'язань. У 2021 році також була присутня поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги. Проте у 2022 році значно зросли інші поточні зобов'язання (на 341,79%), тоді як інші статті зобов'язань зменшилися до нуля (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Динаміка зміни структури зобов'язань КП «Сервіс паркування» за 2021-2022 рр.**

Джерело: побудовано авторкою на основі даних фінансової звітності КП «Сервіс паркування».

Збільшення обсягу зобов'язань, що ми спостерігаємо, фактично є негативним явищем і може в майбутньому викликати проблеми з фінансовою

стійкістю підприємства.

Відносно структури пасивів КП «Сервіс паркування», протягом досліджуваного періоду вона виглядає наступним чином. У 2021 році пасиви склалися на 98,52% з власного капіталу і на 1,47% з короткострокових зобов'язань. Частка власного капіталу була надзвичайно високою. З позитивним значенням ефекту фінансового левериджу було б доцільніше зменшити цей показник.

У 2022 році ситуація трохи змінилася, але не значно. Пасиви складаються на 95% з власного капіталу і на 4,9% з короткострокових зобов'язань. Частка власного капіталу знаходиться в нормативних межах.

Наступним кроком у дослідженні буде розгляд фінансових результатів діяльності КП «Сервіс паркування», зокрема доходів та витрат за 2021-2022 рр.

Таблиця 2.4

**Динаміка елементів фінансових результатів підприємства КП «Сервіс паркування» за 2021-2022 рр.**

Стаття	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	292,0	641,5	349,5	119,69
Інші операційні доходи	1441,0	7986,5	6545,5	454,23
Разом доходи	1733,0	8628,0	6895	397,86
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(220,0)	(583,5)	-363,5	165,23
Інші операційні витрати	(1441,0)	(7986,5)	-6546	454,23
Разом витрати	(1661,0)	(8570,0)	-6909	415,95
Фінансовий результат до оподаткування	72,0	58,0	-14	-19,44
Податок на прибуток				
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	-	-		
Чистий прибуток (збиток)	72,0	58,0	-14	-19,44

Джерело: складено авторкою на основі даних фінансової звітності КП «Сервіс паркування».

Російська військова агресія мала серйозні наслідки для економіки, як на загальнодержавному рівні, так і для окремих підприємств. Лише в другій половині 2022 року було помічено певні ознаки відновлення діяльності деяких підприємств. Очевидно, такі події не могли не вплинути на фінансові результати КП «Сервіс паркування» у 2022 році.

Під час аналізу показника чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 році виявлено значне збільшення на понад два рази, з 292,0 тис. грн до 641,5 тис. грн (349,5 тис. грн).

Інші операційні доходи також зросли і значно перевищили показник попереднього року. У 2021 році вони склали лише 1441,0 тис. грн, а в 2022 році збільшилися до понад 7986,5 тис. грн. Це зростання склало 6546 тис. грн або майже 454,23%.

Незважаючи на значні зміни в інших операційних доходах, протягом



усього досліджуваного періоду вони залишалися основним джерелом доходів для КП "Сервіс паркування".

Загальні доходи КП "Сервіс паркування" за 2022 рік склали 8628,0 тис. грн, що становить на 397,86% більше, ніж у 2021 році. Аналіз структури доходів КП "Сервіс паркування" наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз питомої ваги елементів структури доходів КП «Сервіс паркування»  
у 2021-2022 роках**

Показник	2021 рік	Питома вага, %	2022 рік	Питома вага, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	292	16,85	641,5	7,44
Інші операційні доходи, тис. грн.	1441	83,15	7986,5	92,56
Інші доходи, тис. грн.	0	0	0	0
Доходи всього, тис. грн.	1733	100	8628	100

Джерело: складено авторкою на основі даних фінансової звітності КП «Сервіс паркування».

З таблиці 2.5 можна визначити, що протягом періоду аналізу найбільший частку в доходах КП "Сервіс паркування" складають інші операційні доходи: у 2021 році - 83,15%, у 2022 році - 92,56%. Щодо чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), його частка була найменшою: у 2021 році - 16,85%, у 2022 році - 7,44%.

Отже, у 2022 році відбулося збільшення загальних доходів КП "Сервіс паркування", що позитивно вплинуло на діяльність підприємства. Проте призупинення господарської діяльності через російське повномасштабне вторгнення також призвело до змін у витратах підприємства. Наприклад, із зростанням обсягів операційної діяльності також зросли витрати на собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). У 2021 році цей показник становив 220 тис. грн, а у 2022 році вже 583,5 тис. грн. Загальне збільшення собівартості реалізованої продукції склало 363,5 тис. грн, або 165,23%.

Варто зазначити, що темпи зростання собівартості реалізованої продукції були дещо вищими, ніж темпи зменшення чистого доходу від реалізації продукції.

Таблиця 2.6

**Аналіз питомої ваги елементів структури доходів КП «Сервіс паркування» у 2021-2022 роках**

Показник	2021 рік	Питома вага, %	2022 рік	Питома вага, %
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	220	13,25	583,3	6,81
Інші операційні витрати, тис. грн.	1441	86,75	7986,5	93,19
Інші витрати, тис. грн.	0	0	0	0
Витрати разом, тис. грн.	1661	100	8570	100

Джерело: складено авторкою на основі даних фінансової звітності КП «Сервіс паркування».

З таблиці 2.6 видно, що найбільший відсоток серед витрат КП «Сервіс паркування» протягом аналізованого періоду припадає на інші операційні витрати: у 2021 році - 86,75%, а у 2022 році - 93,19%. Співвідносно найменший відсоток припадає на собівартість послуг: у 2021 році - 13,25%, а у 2022 році - 6,81%.

Інші операційні витрати відтворювали тенденцію інших операційних доходів. Загалом, у 2022 році витрати КП «Сервіс паркування» склали 8570,0 тис. грн, що на 6909 тис. грн перевищує показник 2021 року. Через більш швидке зростання обсягів собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), темп скорочення загальних витрат КП «Сервіс паркування» становив 415,95%.

Незважаючи на складну політико-економічну ситуацію в країні, КП «Сервіс паркування» змогло зберегти прибутковість протягом аналізованого періоду. У 2021 році воно зареєструвало чистий прибуток у розмірі 72 тис. грн.

У 2022 році, через вищеописані події, чистий прибуток зменшився на -19,44% і становив 58 тис. грн. Зменшення чистого прибутку є негативним фактором для підприємства.

Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства є критичним етапом у розробці фінансових планів і прогнозів, а також у здійсненні фінансового оздоровлення підприємств. Фінансовий стан підприємства визначається його можливістю забезпечити необхідні фінансові ресурси для ефективної діяльності і вчасного виконання фінансових зобов'язань. Цей стан залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства.

Під час аналізу прибутковості діяльності КП «Сервіс паркування» вивчають динаміку доходів та витрат (див. табл. 2.7).

Рентабельність активів КП «Сервіс паркування» залишається низькою, становлячи 0,01%. Рентабельність продажів у 2022 році зменшилася на 16% порівняно з попереднім роком. У 2021 році дохід від реалізації на 1 гривню становив 0,17 гривні, але в 2022 році впав до 0,07 гривні. Дохід на 1 гривню активів склав 0,33 гривні у 2021 році та 1,24 гривні у 2022 році. Дохід на 1 гривню витрат склав 1,04 гривні у 2021 році та 1,01 гривні у 2022 році.

Таблиця 2.7

### **Аналіз динаміки показників дослідження доходів і витрат КП «Сервіс паркування»**

Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			тис. грн.	%
1. Доходи	1733	8628	6895	397,86
2. Витрати	1661	8570	7089	426,79
3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності(п.1 - п.2)	72	58	-17	-23,61
4. Середньорічна вартість активів підприємства	5277	6963,3	1686,3	31,96
5. Чистий дохід відреалізації (товарів, робіт, послуг)	292	641,5	349,5	119,69
6. Рентабельність активів, % (п.3 : п.4)	0,01	0,01	0	0
7. Рентабельність продаж, % (п.3 : п.5)	0,25	0,09	-0,16	-63,83
8. Рентабельність витрат, % (п.3 : п.2)	0,04	0,01	-0,03	-75,00
9. Виручка від реалізацій в 1 грн. доходів (п.5 : п.1)	0,17	0,07	-0,10	-58,52
10. Доходи на 1 грн. активів (п.1 : п.4)	0,33	1,24	0,91	275,48
11. Доходи на 1 грн. витрат (п.1 : 2)	1,04	1,01	-0,03	-2,88

Джерело: складено авторкою на основі даних фінансової звітності КП «Сервіс паркування».

Показники свідчать про певне погіршення фінансового стану КП "Сервіс паркування" у 2022 році, зокрема, у сферах прибутковості та ефективності використання активів. Зменшення цих показників у 2022 році стало результатом зменшення обсягів реалізації продукції, витрат і, відповідно, виручки, що було спричинено впливом пандемії Covid-19 та воєнного конфлікту.

Незважаючи на ці фактори, КП "Сервіс паркування" залишається

прибутковим підприємством, хоча не спостерігається стабільної тенденції до зростання прибутку з року в рік.

Ситуація на ринку може бути непередбачуваною і мати вплив на фінансовий стан підприємства. Тому важливо проводити аналіз та моніторинг фінансових показників, щоб приймати вчасні рішення та реагувати на зміни в економічному середовищі.

### **2.3. Оцінка конкурентоспроможності КП «Сервіс паркування»**

Для того щоб оцінити конкурентоспроможність КП «Сервіс паркування», важливо виявити його проблеми та можливості. Це можна зробити за допомогою SWOT-аналізу, який є одним з найефективніших інструментів стратегічного планування протягом понад п'ятдесяти років [82, с. 315]. Аббревіатура SWOT включає такі компоненти:

Сильні сторони (Strengths):

1. Інноваційні рішення у сфері паркування.
2. Ефективне використання технологій для покращення обслуговування клієнтів.
3. Добре розвинена інфраструктура та локації паркувальних майданчиків.
4. Досвідчений та кваліфікований персонал.
5. Співпраця з місцевими органами влади для забезпечення безпеки та ефективного використання парковочних зон.

Слабкі сторони (Weaknesses):

1. Залежність від економічних і політичних факторів, таких як військовий конфлікт.
2. Обмежений ресурсний потенціал для розширення мережі парковочних майданчиків.
3. Високі витрати на технічне обслуговування та інфраструктуру.

4. Недостатня присутність на цільових ринках або ринках з великим потенціалом.

Можливості для розвитку (Opportunities):

1. Розширення мережі паркувальних майданчиків у нових районах або містах.

2. Використання альтернативних енергетичних джерел для зменшення екологічного впливу.

3. Розвиток мобільних додатків та онлайн-платформ для зручного бронювання та оплати паркування.

4. Партнерство з іншими компаніями для впровадження інтегрованих послуг та розширення споживчої бази.

Загрози для розвитку (Threats):

1. Воєнний конфлікт може призвести до зменшення попиту на паркувальні послуги.

2. Зміни у законодавстві та правилах щодо паркування можуть вплинути на функціонування підприємства.

3. Зростання конкуренції з боку інших паркувальних операторів або альтернативних транспортних послуг.

4. Економічна нестабільність та інфляція можуть підвищити витрати на утримання та розвиток інфраструктури паркування.

SWOT-аналіз надає підприємству можливість оцінити свої внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на його діяльність, та розробити стратегії для подолання проблем та використання можливостей для подальшого розвитку.

SWOT-аналіз дозволяє систематично визначити ключові аспекти, що впливають на діяльність підприємства, розкриваючи його внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні загрози та можливості. Розглянемо це більш детально:

1. Внутрішні проблеми підприємства виявляються завдяки SWOT-аналізу, що дає керівництву та менеджменту змогу розуміти необхідність вжиття заходів для вирішення цих проблем та покращення

конкурентоспроможності.

2. SWOT-аналіз також допомагає виявити можливості для розвитку. Шляхом аналізу зовнішніх загроз підприємство може готуватися до можливих викликів та розробляти стратегії їх подолання.

3. За допомогою SWOT-аналізу підприємство може розробити стратегію, яка максимально використовує сильні сторони для вирішення проблем та використання можливостей, зменшуючи вплив загроз.

Отже, SWOT-аналіз допомагає підприємству оцінити його позицію на ринку, визначити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на нього, і визначити оптимальний спосіб використання сильних сторін, подолання слабких сторін, а також реагування на можливості та загрози. Цей аналіз є основою для розробки стратегії та прийняття ефективних управлінських рішень. SWOT-аналіз КП "Сервіс паркування" наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

### SWOT-аналіз підприємства КП «Сервіс паркування»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- державна підтримка підприємства;</li> <li>- кваліфікований персонал;</li> <li>- наявність налагоджених комерційних зв'язків з контрагентами;</li> <li>- налагоджені канали збуту послуг;</li> <li>- високий рівень організації менеджменту на підприємстві;</li> <li>- багатoproфільність діяльності підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- моральна зношеність технологічного устаткування,</li> <li>застосовуваного у процесі господарської діяльності;</li> <li>- висока собівартість послуг;</li> <li>- слабка самостійність підрозділів.</li> </ul>
Загрози	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільне правове поле держави;</li> <li>- ризик перерозподілу грошових потоків на користь інших комунальних підприємств міста;</li> <li>- підвищення вартості плати за землю;</li> <li>- високі податкові ставки земельного податку;</li> <li>- скорочення доходів населення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення географії діяльності підприємства;</li> <li>- розширення асортименту послуг, що надаються підприємством;</li> <li>- можливість одержання додаткових інвестицій від стратегічних партнерів.</li> </ul>

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити декілька важливих висновків щодо конкурентоспроможності Комунального підприємства «Сервіс паркування»:

1. Наявність муніципальної підтримки. Це значна перевага, оскільки підприємство має стабільність у фінансуванні та розвитку завдяки підтримці міської ради.

2. Висококваліфікований персонал. Наявність кваліфікованого персоналу сприяє високому рівню обслуговування, що забезпечує задоволення потреб клієнтів.

3. Успішні відносини з контрагентами та партнерами. Це стимулює сталу клієнтську базу та відкриває можливості для подальшого розширення співпраці.

4. Відсутність достатньої кількості паркомісць. Це створює попит на послуги «Сервісу паркування» та забезпечує стабільність прибутку. Місцева влада може розглянути можливість розширення паркінгів та побудови нових паркомісць, що дозволить задовольнити зростаючий попит.

Загалом, SWOT-аналіз підтверджує, що Комунальне підприємство «Сервіс паркування» має стабільний стан і потенціал для подальшого розвитку, але також вказує на можливості для удосконалення, зокрема щодо розширення паркінгів та покращення інфраструктури.

КП «Сервіс паркування» може розглянути можливості розширення своєї діяльності на різноманітні послуги, що надасть підприємству більшу гнучкість у реагуванні на зміни на ринку.

Однак, серед головних слабких сторін підприємства є моральне зношення технічного обладнання, що вимагає оновлення та може призвести до додаткових витрат. Висока вартість надання послуг у деяких частинах міста може ускладнити залучення нових клієнтів та збереження існуючих.

Потенційні зміни в законодавстві та правові невизначеності можуть стати перешкодою для діяльності підприємства та вимагати додаткових ресурсів на вирішення юридичних питань. Розподіл коштів між комунальними



підприємствами також може вплинути на прибутковість «Сервісу паркування».

Ураховуючи потребу у збільшенні надходжень до бюджету через умови війни, збільшення вартості земельної плати та податків може збільшити загальні витрати підприємства. Крім того, зниження платоспроможності населення може призвести до скорочення клієнтської бази та зменшення попиту на паркування, що становить ще одну загрозу для діяльності КП «Сервіс паркування».

КП «Сервіс паркування» має можливості для розширення своєї діяльності, зокрема, щодо географічного охоплення. Пошук нових місць для паркування та надання послуг у нових містах може сприяти збільшенню обсягів бізнесу і розширенню клієнтської бази.

Розширення асортименту послуг також може стати стратегічним кроком для підприємства. Впровадження нових сервісів, таких як онлайн-оплата або додаткові сервіси, може зробити підприємство більш привабливим для клієнтів і сприяти збільшенню прибутку.

Потенційне залучення інвестицій від стратегічних партнерів також є перспективним напрямком для розвитку. Співпраця з інвесторами може забезпечити необхідні ресурси для впровадження інновацій та розвитку підприємства.

Хоча КП «Сервіс паркування» має значні переваги, такі як муніципальна підтримка і висококваліфікований персонал, слабкі сторони, такі як моральне зношення обладнання та висока вартість послуг, потребують уваги.

Загрози з боку правового середовища та економічних умов можуть вплинути на прибуток, проте підприємство має можливості для розвитку, які включають розширення географії діяльності, розширення асортименту послуг і залучення інвестицій.

З урахуванням цих чинників, КП "Сервіс паркування" повинно розглянути можливість розробки стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності і стабільності на ринку. Серед пріоритетних напрямків можна виокремити оновлення технологічного обладнання,

розширення асортименту послуг, а також активний пошук нових ринків і інвесторів для подальшого розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Основні проблеми оцінювання конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах

Під час аналізу труднощів, пов'язаних з низьким рівнем управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств у сучасних умовах соціально-економічних змін, можна виділити дві основні групи причин такої ситуації:

1. Проблеми, що виникають внаслідок недостатньої якості управління та недосконалої організації внутрішнього процесу управління на підприємстві:

- обмежене розуміння сучасних процесів управління бізнесом та відсутність бажання змінювати застарілі господарюючі стереотипи на жорсткому ринку. Конкуренція на насиченому ринку вимагає ведення господарської діяльності на рівні, що перевищує європейські стандарти;

- механічне впровадження інтегрованих систем менеджменту на підприємствах, які відповідають світовим стандартам, таким як ISO 9000 (якість), ISO 14000 (довкілля), ISO 22000 (безпека харчових продуктів), OHSAS 18000 (безпека праці) та інші, через нерозуміння суті удосконалення;

- низький рівень ділової культури та ділової досконалості в організації;

- певна недосконалість інформаційних технологій у системі управління;

- недостатня рівень мотивації та залучення персоналу до процесу підвищення загальної організаційної ефективності управління бізнесом;

- відсутність стратегії для забезпечення конкурентоспроможності у більшості суб'єктів господарювання.

2. Проблеми, які виникають внаслідок негативного впливу окремих макроекономічних чинників на вітчизняну економічну систему.

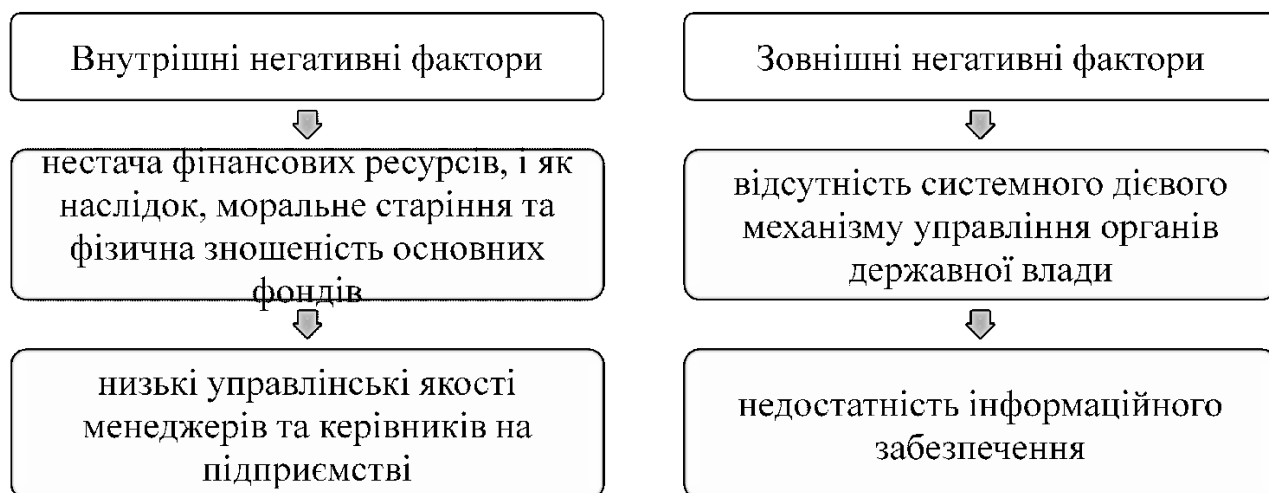
Потрібно зазначити, що недолік у внутрішній організації управління на підприємстві має ряд негативних соціально-економічних наслідків, таких як високі невиробничі витрати, високі собівартості продукції, низька продуктивність праці, виробництво низькоякісної продукції, зменшення робочих місць та інші проблеми.

Проблеми управління корпоративною конкурентоспроможністю мають багато важливих аспектів, один з яких — негативний вплив макроекономічних факторів на бізнес-середовище. Національний бізнес-клімат найбільше впливає на ефективність корпоративного управління. Після отримання незалежності Україною створився досить конкурентний бізнес-середовище, яке не допомагає утворювати сприятливі конкурентні умови. Хоча за останні роки спостерігається певний позитивний розвиток у поліпшенні бізнес-середовища, включаючи прийняття ряду законів і заходів проти корупції, таких як дерегуляція економіки та вдосконалення податкової системи, ринок України все ще залишається недостатньо сприятливим для вітчизняних компаній та не дуже привабливим для іноземних інвестицій [77].

Важливо зазначити, що хоча створення сприятливого бізнес-середовища в Україні не гарантує системного поліпшення управління національними компаніями, це може призвести до серйозних втрат для внутрішнього ринку вітчизняними компаніями. Оскільки їхні товари стають менш конкурентоспроможними порівняно з продукцією іноземних компаній, це створює значний ризик. Тому важливо визначити і, якщо можливо, зменшити фактори, які негативно впливають на управління та конкурентоспроможність підприємства.

На рисунку 3.1 показані основні внутрішні та зовнішні негативні фактори, які впливають на конкурентоспроможність суб'єкта господарської діяльності. Підсумовуючи наведені фактори, варто зауважити, що існує багато різних чинників, які впливають на результати компанії та її конкурентоспроможність,

що в свою чергу створює сприятливі умови для ефективної роботи підприємства. Існуючі конкурентні переваги відображають реалізовані можливості компанії.



**Рис. 3.1. Зовнішні та внутрішні фактори негативного впливу на конкурентоспроможність [53]**

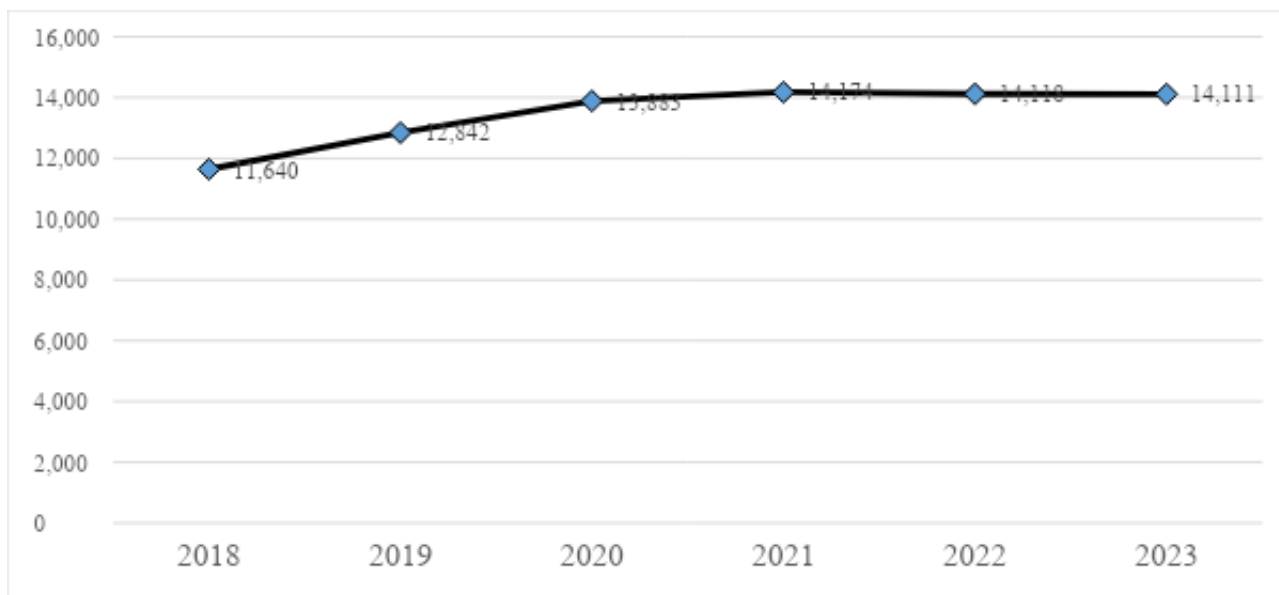
Резерви підприємства визначаються його потенціалом, який може бути реалізований під впливом різних чинників, включаючи як внутрішні, так і зовнішні, а також з урахуванням правил і умов ринкового середовища. Цей потенціал може перетворитися на конкурентні переваги підприємства, якщо вміло використовувати наявні можливості.

### **3.2. Перспективи розвитку підприємств комунальної сфери**

Українські комунальні підприємства функціонують на базі комунальної власності місцевих громад або тоді, коли частка комунальної власності у статутному капіталі місцевої громади перевищує 50% [16]. За даними, які належать до березня 2020 року, український реєстр включав 13 883 комунальних підприємств [54].

Аналіз змін у загальній кількості зареєстрованих комунальних

підприємств за останні роки показує збільшення на 18%, як зображено на рисунку 3.2.



**Рис. 3.2. Динаміка зміни кількості комунальних підприємств за 2018-2023 рр. [54]**

З часу повномасштабного вторгнення динаміка зміни кількості комунальних підприємств практично була практично без змін.

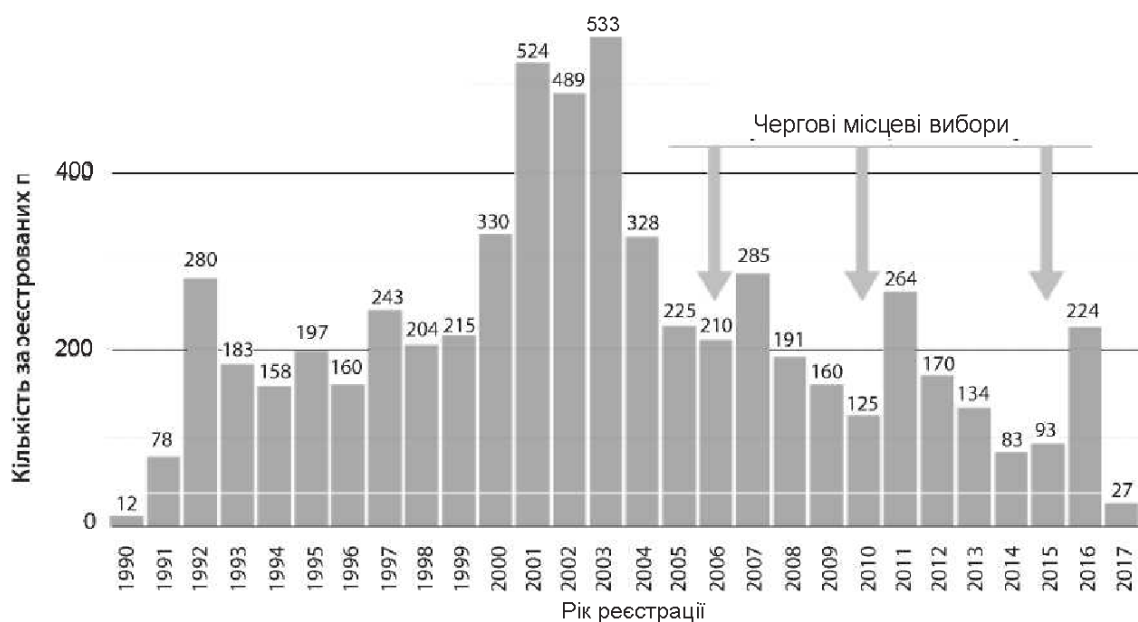
В Івано-Франківській громаді налічується близько 30 комунальних підприємств, які надають життєво важливі послуги населенню (транспорт, тепло, вода), а також управляють інфраструктурою (парки, кладовища, ринки). Фінансуються КП з бюджету, за рахунок плат за послуги та кредитів. Деякі КП не дуже прибуткові, тому потребують реформ для покращення фінансового стану, якості послуг та прозорості діяльності.

Важливо відзначити, що дані від YouControl [53] підтверджують тенденцію до реєстрування більшої кількості комунальних підприємств після місцевих виборів, як це показано на рисунку 3.3.

Зазвичай політики створюють такі комунальні підприємства для захисту своїх інтересів, що призводить до таких наслідків:

- найчастіше на посади директорів цих підприємств призначають депутатів місцевих рад або осіб, що мають зв'язки з чиновниками.
- ігноруються питання створення наглядових рад.

- діяльність комунального підприємства часто пов'язується з політичними інтересами.
- фінансові ресурси комунального підприємства неефективно використовуються, а управління ним виявляється нескладним.
- не розробляється стратегія розвитку комунальних підприємств.



**Рис. 3.3. Динаміка зміни кількості комунальних підприємств до і після проведення виборів [53].**

Комунальні підприємства в Україні відзначаються низьким рівнем конкурентоспроможності, великою закритістю та високим рівнем корупції [88]. Державне регулювання обмежує їхню самостійність у фінансових рішеннях, що стосуються реформ і фінансового відновлення. Дослідження фінансового стану українських комунальних підприємств підтвердило, що більшість з них має від'ємну прибутковість і не має стійких фінансових показників. Основною проблемою є небажання місцевих органів влади ефективно використовувати фінансові ресурси та розвивати підприємства для надання якісних послуг споживачам. Збільшення кількості створених комунальних підприємств після виборів свідчить про те, що місцеві органи самоврядування переважно слідкують за корупційними інтересами чиновників. Ця проблема

поглиблюється через необґрунтованість управлінських рішень, особливо в розподілі фінансових ресурсів між різними рівнями місцевої влади і використанні фондів, а також через неефективність трансфертної політики. Зазвичай витрати на оплату праці керівників комунальних підприємств є надто високими, а встановлені тарифи не відповідають якості послуг, що надаються [41].

Велика кількість комунальних підприємств і відсутність ефективного державного контролю роблять важким відслідковування їхньої діяльності, а низький рівень прозорості створює умови для можливого зловживання керівниками своїм становищем. Наприклад, це може включати недоречне розпорядження фінансовими ресурсами або не вигідну оренду чи лізинг комунального майна. Навіть якщо більшість комунальних підприємств публікує свою фінансову звітність, ця інформація надається у різних форматах і не завжди зрозуміло. Деякі підприємства продовжують публікувати скановані документи на своїх веб-сайтах, що ускладнює створення єдиного реєстру даних про них [88].

Додатково до зазначеного, існують інші проблеми, які впливають на фінансову стабільність комунальних підприємств:

- наявність прогалин і суперечностей в нормативно-правовій базі.
- недостатня обґрунтованість цін і тарифів на послуги, яка не враховує соціально-економічний розвиток країни.
- надання послуг низької якості і неефективний фінансовий контроль.
- поганий стан основних активів та їх високий ступінь зносу.
- обмежені можливості для накопичення інвестиційних ресурсів та оновлення об'єктів.
- обмежена можливість використання ефективних фінансових інструментів для самофінансування.
- бюджетне фінансування, яке не враховує необхідність розвитку і обмежується мінімальним функціонуванням.



- низька кваліфікація персоналу, пов'язана з низькою оплатою праці та відсутністю стимулюючої системи.

- недостатньо налаштоване керівництво, яке не завжди несе відповідальність за результати діяльності підприємств [9].

Ці проблеми ускладнюють ефективне управління комунальними підприємствами і можуть призвести до зниження їхньої фінансової стабільності та результативності.

Прикладом такої негативної ситуації може служити комунальне підприємство «Сервіс паркування», яке спеціалізується на організації паркувальних майданчиків, систем оплати, а також наданні сервісних послуг, включаючи евакуацію транспортних засобів [9]. Дослідження свідчать про те, що це підприємство, хоч і прибуткове, проте має мінімальний обсяг прибутку. Головною причиною такої ситуації є несистематичний та необґрунтований підхід влади до фінансового управління цим підприємством.

Також варто відзначити, що в КП «Сервіс паркування» існують проблеми з управлінням, оскільки за останні роки керівництво цього підприємства зазнало змін. Цей приклад підтверджує неефективність фінансового управління та менеджменту в комунальних підприємствах, що може призвести до серйозних фінансових проблем та загрози стабільності таких організацій. У додаток до цього, розглянемо кілька чинників, які також призводять до незадовільного фінансового стану підприємства "Сервіс паркування", включаючи:

- несправність більшої частини паркоматів, що може спричинити втрату прибутку та погіршення якості сервісу.

- недостатній контроль за діяльністю паркувальних майданчиків, що може призвести до непередбачених витрат та збитків.

- некваліфікована організація та контроль процесу узгодження схем організації дорожнього руху, що може призвести до порушень та конфліктів з іншими учасниками дорожнього руху.

- неналежний контроль за організацією та виконанням умов

договірної роботи, що може створити непередбачені фінансові ризики та збитки.

- невиконання фінансового плану, що свідчить про відсутність ефективного управління фінансами та планування ресурсів.

Усі ці чинники взаємодіють та спільно впливають на фінансовий стан підприємства, що призводить до погіршення його ефективності та виникнення фінансових труднощів. Підсумовуючи, для покращення фінансового стану КП «Сервіс паркування» і підвищення його конкурентоспроможності потрібно вжити ряд управлінських заходів. Перш за все, ці заходи включають:

- введення системи відповідальності за порушення правил паркування, наприклад, збільшення розміру штрафів.

- використання європейського досвіду та технологій у сфері контролю за паркуванням.

- введення системної оцінки роботи керівників підприємства, зокрема, впровадження системи крі (key performance indicators).

- постійна робота над інформатизацією та технологічністю надання послуг з паркування.

- ефективне та цільове впровадження автоматизованої системи контролю оплати за паркування транспортних засобів.

- повернення паркувального простору шляхом припинення практики продажу прав на експлуатацію паркувальних майданчиків.

Ці заходи, як показує європейський досвід, можуть допомогти покращити фінансовий стан підприємства та збільшити ефективність його діяльності в сфері паркування.

Виконання цих заходів може призвести до досягнення різних позитивних результатів у роботі Комунального підприємства «Сервіс паркування», включаючи:

1. Технічні результати:

- забезпечення повного контролю за паркувальним простором для зручності користувачів послуг і бюджету міста.

- значне зменшення кількості порушень правил паркування.
  - збільшення обіговості місць для паркування.
2. Фінансові результати:
- зростання доходів від надання послуг паркування.
  - підвищення рівня оплати праці співробітників разом із збільшенням доходів бюджету.
  - збільшення надходжень до міського бюджету.
  - отримання прибутку, який дозволить підприємству розвиватися та впроваджувати новітні технології.
3. Соціальні результати:
- збільшення довіри до працівників підприємства та його керівництва, а також до місцевих державних адміністрацій.
  - покращення порядку в паркувальному просторі, що сприятиме мешканцям Івано-Франківська.
  - надання власникам транспортних засобів якісних послуг паркування.

Кожне муніципальне підприємство має свої унікальні характеристики та специфіку діяльності. Залежно від цього, система розвитку та управління фінансовими ресурсами може бути розроблена індивідуально. Основними принципами такої системи повинні бути прозорість, економічна обґрунтованість, субсидіарність, якість послуг та дотримання законності.

При аналізі прикладу КП «Сервіс паркування» стало очевидним, що комунальні підприємства мають потенціал для успішного розвитку, надання якісних послуг та отримання прибутку. Проте це можливо лише при належному управлінні, використанні технологічних інновацій та забезпеченні фінансової прозорості.

Прозорість у діяльності комунальних підприємств та доступність фінансової звітності є критично важливими аспектами для покращення їх фінансових показників. Для досягнення цієї мети, можна вжити ряд ефективних заходів, таких як реформування нормативно-правової бази, оптимізація

використання фінансових ресурсів, проведення фінансово-економічного аналізу та пошук шляхів поповнення капіталу.

Додатково, важливо впровадити мотиваційну систему для співробітників, використовувати закордонний досвід та впроваджувати систему оцінки ключових показників ефективності роботи керівників. Ці заходи сприятимуть покращенню управління фінансовими ресурсами та збільшенню фінансової стабільності муніципальних підприємств, що в свою чергу призведе до підвищення якості послуг та забезпечить більшу соціальну та економічну користь для громади.

### 3.3. Пропозиції відносно покращення рівня конкурентоспроможності комунального підприємства

Сучасна економічна ситуація вимагає використання системного підходу до управління конкурентоспроможністю. Це обумовлено різноманіттям факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Серед них можна виділити наступні (див. рис. 3.4):

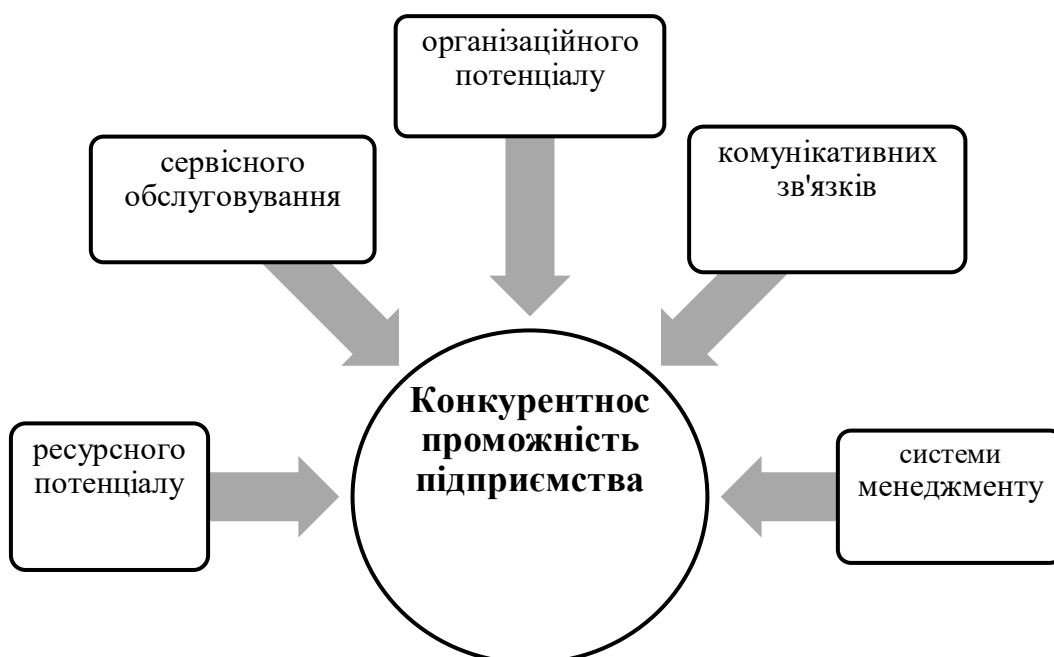


Рис. 3.4. Фактори впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства [58, с. 193]

Система управління конкурентоспроможністю зумовлює проведення різноманітних заходів, спрямованих на створення конкурентних переваг для підприємства, його товарів і послуг. У сучасних умовах важливо зазначити, що конкурентна перевага все більше залежить від атрибутів, які визнаються споживачами як ключові для задоволення їхніх особистих потреб, а не тільки від внутрішніх потреб компанії. Отже, розробка стратегії стає невід'ємною умовою для ефективного використання можливостей і переваг підприємства, при цьому враховується його позиція на ринку [19, с.102].

Щодо самого процесу управління конкурентоспроможністю на підприємстві, зазвичай він складається з чотирьох етапів, які визначені в таблиці 3.1.

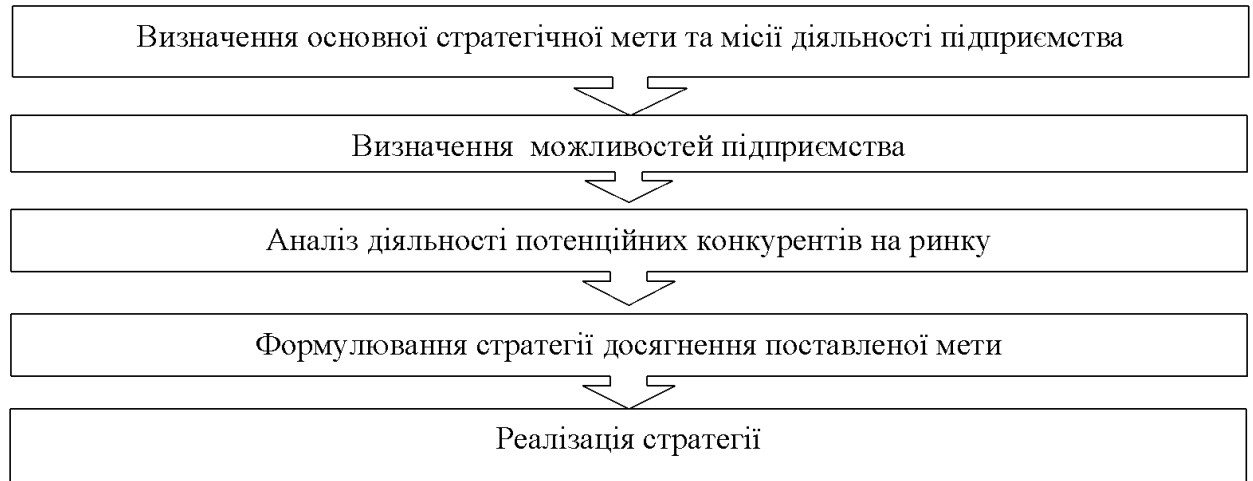
Таблиця 3.1

#### Головні етапи управління конкурентоспроможності підприємства [47]

I етап	Реалізація функцій управління діяльністю
II етап	Формування методів менеджменту
III етап	Формалізація методів менеджменту
IV етап	Розробка та прийняття управлінських рішень

Таким чином, на початковому етапі відбувається аналіз та визначення ключових аспектів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Це включає в себе оцінку його поточного стану, ідентифікацію переваг та недоліків, а також визначення стратегічних цілей. Другий етап відведено для розробки конкретних ділових планів і стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності. Це може включати в себе впровадження нових технологій, підвищення якості продукції чи послуг, а також розвиток кадрового потенціалу. На третьому етапі формулюються конкретні директиви та внутрішні політики, спрямовані на досягнення визначених цілей конкурентоспроможності. Це може включати в себе уведення нових процедур управління, встановлення внутрішніх стандартів якості та ефективніший

контроль за виконанням завдань. Нарешті, четвертий етап зосереджений на постійному моніторингу та оцінці досягнень, що дозволяє адаптувати стратегії та дії підприємства до змін у конкурентному середовищі. Це включає в себе перегляд і підтримку напрямків діяльності, перегляд фінансових показників та постійне вдосконалення управлінських процесів (рис. 3.5).



**Рис. 3.5. Головні завдання при розробці стратегії управління конкурентоспроможністю [39, с. 22]**

Головною метою ефективного управління конкурентоспроможністю полягає у виборі альтернативного шляху, на підставі якого керівництво розробляє детальний бізнес-план для впровадження стратегії.

Ключовими напрямками для підвищення конкурентоспроможності є: інноваційний та технологічний менеджмент; оптимізація процесу виготовлення продукції; ефективне використання інформаційних ресурсів; ефективне управління людськими ресурсами; управління змінами та інші.

У секторі технологій існують значні можливості для підвищення рівня конкурентоспроможності, включаючи:

- раціоналізація наукових досліджень для уникнення дублювання завдань та мінімізації непотрібних витрат.
- ефективне фінансування державних наукових програм і національних цільових проектів для забезпечення інноваційного розвитку.
- розвиток співпраці з іноземними інвесторами та партнерами з

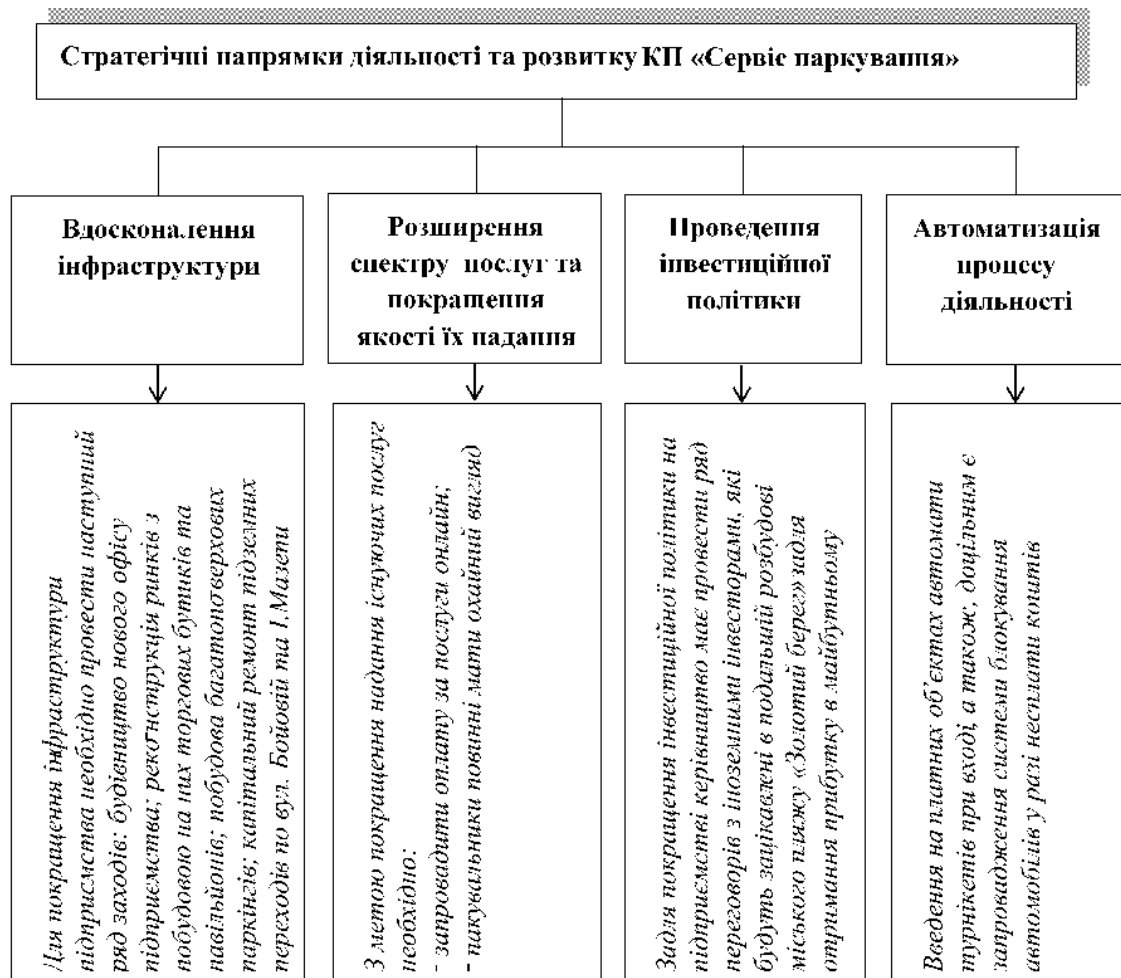
метою обміну знаннями і технологіями.

Впровадження інноваційних рішень дозволяє здобути конкурентну перевагу, що дозволяє випереджати конкурентів і забезпечувати успіх на ринку.

Для підвищення конкурентоспроможності у виробництві існують перспективні напрямки, такі як: оптимізація використання обладнання, матеріалів та енергії; вдосконалення організації виробничого процесу; підвищення якості та своєчасності отримання інформації на всіх етапах виробничого процесу.

Залучення людського потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності вимагає перегляду системи цінностей та норм поведінки всієї організації, а також поліпшення відношень до результатів праці окремих працівників. Людські ресурси вважаються ключовим активом компанії, і розвиток їхнього потенціалу відіграє вирішальну роль у вирішенні конкурентних завдань. Навчання сприяє підвищенню рівня навичок та знань персоналу, що дозволяє ефективно вирішувати конкурентні завдання.

Аналіз практичних порад та досвіду фахівців у даній галузі дозволив визначити конкретний набір стратегічних напрямків діяльності підприємства КП "Сервіс паркування" на найближчі роки (рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Стратегічні напрямки діяльності та розвитку КП «Сервіс паркування» [74, с.223].**

На основі проведеного дослідження встановлено, що для вдосконалення стратегії дій КП «Сервіс паркування» необхідно: розширити зону паркування, модернізувати систему оплати, покращити інформування, підвищити ефективність контролю, розвивати супутні послуги, впровадити інноваційні технології, підвищити якість обслуговування, співпрацювати з громадськістю, берегти довкілля та забезпечити фінансову стійкість. Це дозволить покращити ситуацію з паркуванням у місті Івано-Франківськ, зробити його більш комфортним для жителів та гостей, а також сприяти розвитку стійкої та екологічно чистої транспортної системи.



## ВИСНОВКИ

Для забезпечення ефективності діяльності підприємства в умовах сучасного ринку важливо постійно моніторити його конкурентоспроможність та оцінювати потенційних конкурентів, ринки або постачальників ресурсів у конкретній галузі. Виконання такого аналізу передбачає чітке розуміння сутності поняття "конкурентоспроможність підприємства" та виділення його основних складових. Однак це завдання ускладнюється різноманіттям аспектів, що визначають конкурентоспроможність, таких як галузь, об'єкт, масштаб діяльності та інші фактори. За результатами дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства полягає у його здатності ефективно конкурувати на ринку та задовольняти потреби клієнтів. Одним з важливих компонентів конкурентоспроможності є ресурси, які включають фінансові, людські, технологічні та інші активи. Розуміння цих складових дозволяє підприємствам ефективно управляти своїми ресурсами для отримання конкурентних переваг.

2. Поняття "конкурентоспроможність підприємства" є складним і змінюється залежно від різних факторів, таких як галузь, об'єкт, масштаб діяльності тощо. Тому чітке розуміння цієї концепції та її компонентів є важливим для успішного управління конкурентоспроможністю підприємства.

3. Для ефективного функціонування на ринку необхідно не лише проводити оцінку конкурентоспроможності підприємств та приймати рішення на основі цієї оцінки. Ринкові умови постійно змінюються, і компанії повинні бути готові до різних сценаріїв. Управління конкурентоспроможністю допомагає підприємствам постійно вдосконалювати та керувати всіма аспектами свого бізнесу, надаючи їм конкурентну перевагу та сприяючи адаптації до змін на ринку.

4. Комунальне підприємство "Сервіс паркування" було створене

Івано-Франківською міською радою з використанням відокремленої частини комунальної власності, відповідно до чинного законодавства України. Це підприємство функціонує під контролем та управлінням міської ради, яка визначає його статус і завдання у межах місцевої адміністрації.

5. Проведений аналіз фінансової діяльності КП "Сервіс паркування" дозволив оцінити фінансову стійкість та ефективність підприємства. Аналіз доходів, витрат, прибутковості, ліквідності та інших ключових показників свідчить про зростання загального обсягу активів підприємства на 28,7% за період з 2021 по 2022 рік, зокрема через збільшення необоротних активів, що свідчить про розвиток та розширення активів. У 2021 році КП "Сервіс паркування" отримало чистий прибуток у розмірі 72 тис. грн, але в 2022 році чистий прибуток зменшився на -19,44% до 58 тис. грн, що є негативним сигналом для підприємства.

6. Оцінка конкурентоспроможності КП "Сервіс паркування" включала виявлення ключових переваг та недоліків, а також можливостей для поліпшення. Цей аналіз враховував внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство. Отримана інформація може бути використана для прийняття стратегічних рішень щодо подальшого розвитку КП "Сервіс паркування" і підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

7. Під час аналізу проблем, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств у сучасному соціально-економічному контексті, можна виділити дві основні категорії факторів, що сприяють цій ситуації. Перша категорія включає проблеми, пов'язані з якістю менеджменту та організацією внутрішнього управління на підприємстві. Друга категорія включає проблеми, що виникають внаслідок негативного впливу окремих макроекономічних чинників на вітчизняну економічну систему.

8. Комунальні підприємства в українському комунальному секторі часто характеризуються низькою конкурентоспроможністю, відсутністю відкритості та високим рівнем корупції. Державне регулювання обмежує їхню здатність до самостійного фінансового управління, особливо у сфері реформ та

фінансового оздоровлення. Проте у цих підприємств є потенціал для ефективного розвитку та надання якісних послуг. Для досягнення цієї мети необхідно належне управління, впровадження технологічних інновацій та забезпечення фінансової прозорості.

9. Потенціал комунальних підприємств полягає в їх здатності до ефективного розвитку та надання якісних послуг. Для досягнення цих цілей важливо забезпечити належне управління, впроваджувати технологічні інновації та забезпечити фінансову прозорість. Покращення фінансового стану комунальних підприємств можливе через удосконалення управління фінансовими ресурсами та розробку стратегій для підвищення прозорості, що сприятиме збільшенню прибутковості і поліпшенню якості надання соціальних послуг. Такі заходи позитивно позначаться на добробуті населення та зроблять комунальні підприємства більш конкурентоздатними та стійкими на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Астапова О. В. Управління фінансовим потенціалом підприємства. URL: <http://repo.uira.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2103/3/Astapova1.pdf>
2. Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. Посібник. К. : Центр учб. лри, 2009. 400 с.
3. Бень Т. Г., Довбня С.Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2022. №6. С. 53–60.
4. Бердар М. М. Управління процесом формування і використання фінансових ресурсів підприємства на основі логістичного підходу. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 5 (83). С. 133-138.
5. Бердар М.М. Фінанси підприємств: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2020. 352 с.
6. Богацька Н.М., Цинкобур Л.Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. № 4.4(44.4), квітень, 2017. С. 599–603.
7. Богма О.С., Павлова А.С. Особливості управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств. *Вісник запорізького національного університету*. 2022. №1(13). С. 195-199.
8. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. К., Ірпінь. : Перун, 2005. 1728 с.
9. В Україні 82% комунальних підприємств мають нульову прибутковість // *finance.ua*. 21.02.2020 р. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/465730/v-ukrayini-82-komunalnyh-pidpryyemstv-mayut-nulovu-prybutkovist>
10. Ванькович Д.В. Удосконалення механізму реорганізації управління фінансовими ресурсами підприємств. *Фінанси України*. 2019. № 9. С. 112-117.
11. Воробйов Ю.М. Особливості формування фінансового капіталу підприємств. *Фінанси України*. 2021. № 2. С. 77-85.
12. Галенко С. М. Управління комунальними підприємствами:

проблеми та шляхи їх вирішення. *Економіка та держава*. 2011. № 7. С. 96–97.  
URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/7\\_2011/29.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/7_2011/29.pdf)

13. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

14. Гетьман О.О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Центр навчальної літератури, 2007. С. 307.

15. Головкова Л. С. Методологічні проблеми вимірювання потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2017. №4. С. 37-42.

16. Господарський кодекс України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/main/436-15>.

17. Гречко А.В., Нечипорук С.О. Теоретичні засади управління фінансовим потенціалом підприємства. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/eb76/98c3aa4ac146e0e783578842c9cf3f7844.pdf>

18. Дзюба І. В., Шашина М.В Вплив факторів на збільшення прибутку підприємства. URL : [http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2021\\_25.pdf](http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2021_25.pdf)

19. Дзюба О. М. Узагальнення інформації про формування та використання прибутку підприємства у звітності. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2014. № 6(1). С. 102-105.

20. Дідченко О.І., Плаксіна Є.М. Підходи до оцінки фінансового потенціалу як важливої складової інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства. URL : [http://www.confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/monography/24\\_Dydchenko.htm](http://www.confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/24_Dydchenko.htm).

21. Економічний словник: за ред. Й.С. Заводський URL: <http://subject.com.ua/economic/slovník/3393.html>.

22. Єремчук М.А. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги *Економіка і суспільство*. 2016. №6. С. 140-147.

23. Жулин О. В., Зеленюк-Джунь Л. В. Управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств і перспективи їх розвитку. *Бізнес-інформ*. 2020. № 7. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-)

7\_0-pages-174\_180.pdf

24. Загірняк Д. М., Глухова В. І., Кравченко Х. В. Діяльність комунальних підприємств і їх фінансове забезпечення в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. № 1, 2021. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8528>

25. Загородній А.Г., Вознюк Г. Фінансово-економічний словник. К. : Знання, 2008. 1072 с.

26. Ізмайлова К. А. Фінансовий аналіз . К. : МАУП, 2000. 152 с.

27. Квасницька Р. С. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посіб. Львів: 2013. 631с.

28. Килимник І. І. Практичні проблеми в галузі житлово-комунального господарства та шляхи їх вирішення. *Open Journal System*. 2015. № 1. С. 48-50.

29. Кіндзюр О. С. Регулювання інвестиційного розвитку житлово-комунальної сфери України: дис... кандидата економічних наук : 08.00.03. Львів, 2017. 20 с.

30. Ключнікова М. В. Теоретико-правові аспекти відтворення основних виробничих засобів підприємств комунальної теплоенергетики URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-pravovi-aspekti-vidtvorennya-osnovnih-virobnichih-zasobiv-pidpriemstv-komunalnoyi-teploenergetiki>.

31. Козачок І. А. Формування та управління ефективним використанням фінансових ресурсів підприємства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2021. № 47 С. 277283.

32. Колмакова О.М. Основні принципи побудування економічного механізму прогнозування та швидкого реагування на подію «настання кризи». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – Харків: УкрДАЗТ. 2011. № 34 С. 399–401.

33. Колмакова О.М., Андріянова О.А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/5.1/8.pdf>.

34. Колмакова О.М., Білоножко М.М. Основні аспекти процесу

формування та активізації механізму управління витратами сільськогосподарських підприємств у позаштатних ситуаціях. Науковий журнал «Молодий вчений» № 4.4(44.4), квітень, 2017 р. С. 68–72.

35. Колмакова О.М., Смачило В.В. Адаптація систем збалансованих показників для оцінювання діяльності транспортних підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості.. Харків: УкрДАЗТ. 2011. № 33. С. 191–194.

36. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

37. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва» (частина 1) освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за напрямом підготовки 6.030508 Фінанси і кредит / Укладач Ткаченко І.П. Кам'янське: ДДТУ, 2017. С 129.

38. Конспект лекцій з курсу «Фінансовий менеджмент» для спеціалістів спеціальності 7.050201 денної і заочної форм навчання та магістрів денної форми навчання / Уклад. Д.Ф. Харківський, І.О. Дорошенко. – Одеса: ОНАХТ ,2009 .

39. Крисько Ж.Л. Сутність конкурентоспроможності через вивчення природи конкуренції. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*, випуск 22, 2018 С.22-24.

40. Куліков П.М., Іващенко Г.А. Економіко-математичне моделювання фінансового стану підприємства: Навчальний посібник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. 152 с.

41. Лоневський О. Комунальні підприємства – хронічна проблема країни. Як це змінити // Центр економічної стратегії. 10.03.2020 р. URL: <https://ces.org.ua/utility-companies-4/>

42. Мамонтова А. О. Підвищення прибутку підприємства комплексним методом. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/>

43. Мансуров Р. Е. Реінжиніринг бізнес-процесів промислового підприємства URL: <http://www.aup.ru/articles/management/53.htm>.

44. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/>.
45. Маргасова В.Г., Роговий А.В., Виговська В.В. Організаційно-інформаційне забезпечення фінансового контролінгу системи управління оборотним капіталом. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №2 . С.167- 175.
46. Марченко А. Аналіз джерел формування фінансових ресурсів підприємства. *Фінанси України*. 2022. №9. С. 102-109.
47. Мельник І.О. Теоретичні засади дослідження змісту конкурентоспроможності підприємства URL: [/http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/.pdf](http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/.pdf).
48. Мельник О.Г. Фінансовий потенціал комунального підприємства : сутність та індикатори оцінювання. URL : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/304/1/08.pdf>
49. Мішина С. В. Методичне забезпечення оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємств. *Науково-технічний збірник*. 2019. №87. С. 272-278.
50. Мойсенко І.П. Інвестування : навч. посіб. К: Знання. 2006. С 490.
51. Непочатенко О.О. Фінанси підприємства: підруч. К: «Центр учбової літератури», 2013. 504 с.
52. Николюк О. М. Особливості застосування методів математичного моделювання та оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2012. № 2. С. 151-154.
53. Оpendатабот – сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів. URL: <https://opendatabot.ua/c/35210739>
54. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
55. Парацій О. Аналіз фінансового потенціалу підприємства. Наукові записки УАД : наук.-техн. зб. Львів : Вид-во УАД. 2015. № 14. С. 18-21.



56. Побережна Н.М. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу. URL: <http://repo.uipa.edu.ua/jsui/bitstream/>.
57. Погріщук Г.Б., Руденко В.В.: навч. посіб. Економічна думка. Тернопіль, 2014. 277 с.
58. Пожуєв О.В. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2011. Вип. 44. С. 193-196.
59. Показник фондівдачі. URL: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/345-pokaznik-fondoviddachi>.
60. Показники ліквідності. URL: <https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/40-pokazniki-lkvdnost.html>.
61. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 "Зобов'язання": Наказ Міністерства фінансів України від 31.01.2000 р. № 20. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0085-00>
62. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 "Дохід" від 29.11.99 № 290 .URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>.
63. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати" від 31.12.99 № 318. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.
64. Портер М. Міжнародна конкуренція ; пер. с англ. М. : Міжнародні відносини, 1993. - 436 с.
65. Про захист економічної конкуренції. Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
66. Прозора діяльність комунальних підприємств у громадах: бути чи не бути? // Громадський простір. 15.07.2020 р. URL: <https://www.prostir.ua/?news=prozora-diyalnist-komunalnyhpidpryjemstv-u-hromadah-buty-chy-ne-butuy>
67. Пустовіт Л. А. Словник іншомовних слів. К.: Довіра; Рідна мова, 2000. 1018 с.
68. Радченко О.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2018/40.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/40.pdf).

69. Рєпіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління. *Вісник Української академії державного управління при Президентові України*. 2008. №2. С. 262-271.
70. Самойлова Т.А. Джерела формування фінансового капіталу підприємства. Облік і фінанси АПК . URL : <http://magazine.faaf.org.ua/dzherela-formuvannya-finansovogo-kapitalu-pidприємства.html>.
71. Скоробогатов М. М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. №3(25). С.18-21.
72. Словник економіко-фінансових показників, коефіцієнтів, індикаторів. URL : <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv>
73. Словник сучасної економіки Макміллана / Пер. з англ. К.: «АртЕк», 2000. 640 с.
74. Станіславик О.В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. 2017. №2. С.223-230.
75. Супрун О.М. Проблема прискорення обігу оборотних коштів на підприємстві. *Ефективна економіка*. № 7. 2013.
76. Ткаченко Н. М. Фінансовий облік 2 : навч. посіб. К.: Алерта, 2014. 456 с.
77. Толпежніков Р. О. Сутність та методика оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2019. Вип. 2(1). С. 277-282.
78. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 54–59.
79. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посібн.] / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.
80. Філімошкіна І. О. Фінансові ресурси місцевих органів влади в умовах фіскальної децентралізації : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ,

2018. 299 с.

81. Фінанси підприємств : навчальний посібник / М. М. Бердар. - 2-ге вид., перероб. і допов. - К.: 2012. 464 с.

82. Фінансовий аналіз: [навчальний посібник] / [Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю.]. К. : КНЕУ, 2007. 592 с.

83. ЦЕС запропонував план подолання збитковості комунальних підприємств в Україні // *finance.ua*. 21.05.2020 р. URL: <https://news.finance.ua/ua/news//471233/tses-zaproponuvav-plan-podolannya-zbitkovosti-komunalnyh-pidpryyemstv-v-ukrayini>

84. Цивільний кодекс України. Закон України від 16.01. 2003 №№ 40-44. Відомості Верховної Ради України. 2003.

85. Чорна Е.Ю. Поняття і сутність конкурентоспроможність і конкурентних переваг підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №1. С.190-193.

86. Чумаченко М.Г. Економічний аналіз: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2001.

87. Як фінансування комунальних підприємств обмежує конкуренцію? // Центр економічної стратегії. 21.02.2020 р. URL: <https://ces.org.ua/presentationutility-companies/>

88. Як фінансування комунальних підприємств спотворює конкуренцію? Центр економічної стратегії. 20.05.2020 р. URL : <https://ces.org.ua/how-does-utility-financing-impairs-competition>

# Додатки