

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Економіко-гуманітарний інститут, факультет економіки та управління
(повне найменування інституту, факультету)

кафедра менеджменту
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Напрями вдосконалення управління
конкурентоспроможністю підприємств
організації

Виконав: студент(ка) VI курсу, групи ФЕУБ19-М

Спеціальності 043 менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

менеджмент організацій та адміністрування
Романюк В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Мурзю Т.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Міщанин В.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет ЕГП, факультет економіки та управління
Катедра менеджменту
Підрозділ вищої освіти магістр
Спеціальність 043 „менеджмент“
Навчальна програма (спеціалізація) менеджмент організацій та адміністрування
(код і найменування)
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Г.С.К. проф

«17» Підпис ТВ 2020 року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Вашанок Вікторія Віталіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема проєкту (роботи) Напрями вдосконалення управління
конкурентоспроможністю підприємств організації

Виконавець проєкту (роботи) Гуцул Петро Васильович, д.е.н., професор

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

Відомо, що наказом закладу вищої освіти від «23» 11 2020 року № 265

про надання студентом проєкту (роботи) 23.11.2020

Вхідні дані до проєкту (роботи) літературні джерела, матеріали
конкурсних заявок, нормативна база, статистичні дані,
описової служби статистики України, звітність
підприємств організації

міст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
вирішити) 1) Визначити теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств організації; 2) Провести діагностичне управління конкурентоспроможністю Запорізької торгово-промислової організації; 3) Розробити шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств організації

Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

2 рисунки, 25 таблиць, 1 формула.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийм викон завдан
I	Гудзь Т. В професор кафедри «менеджмент»		
II	Гудзь Т. В професор кафедри «менеджмент»		
III	Гудзь Т. В професор кафедри «менеджмент»		
IV	Муравель С. М.		
Корисно рецензент	Ганкова А. Ю доцент кафедри «менеджмент»		

7. Дата видачі завдання « 13 » березня 2020 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	При
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	02.03.2020	
2	Вибір теми	13.03.2020	
3	Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі	13.03.2020	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	Постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	13.03.2020	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	23.03.2020	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	29.05.2020	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	18.09.2020	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	19.10.2020	
11	Нормоконтроль	26.10.2020	
12	Попередньої захист магістерської роботи	02.11.2020	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	23.11.2020	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	22-24.12.2020	

Студент(ка)

(підпис)

Ремарко В. В.
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

Гудзь Т. В.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота «Напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю некомерційної організації»: 126 с., 20 рис., 25 табл., 11 форм., 134 джерела.

Об'єкт дослідження – конкурентоспроможність як економічне явище, дія якого спрямована на досягнення рівноваги суб'єктів ринкової економіки.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та прикладні аспекти визначення напрямів управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації.

Мета написання роботи - проаналізувати основні принципи оцінки та управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації.

Основні методи дослідження: системне і комплексне дослідження, системний аналіз, моделювання, методи фінансового і економічного аналізу.

Результати і їх новизна. Отримало подальшого розвитку науково-теоретичне обґрунтування визначення напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації шляхом розробки матриці моделювання конкурентної стратегії досліджуваного підприємства, яка на відміну від існуючих підходів, базується на встановленні рівня зовнішньої і внутрішньої конкурентоспроможності підприємства, врахування стадії життєвого циклу компанії, стану конкурентного ризику, що дозволяє мінімізувати ризики й підвищити ефективність управління конкурентоспроможністю..

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи вдосконалення управління конкурентоспроможністю некомерційної організації, проведено системний аналіз та визначено шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації Запорізької Торгово-промислової Палати.

Значимість роботи та висновки. Розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення і використовуються неприбутковими організаціями такими як, Запорізька Торгово-промислова Палата.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, SWOT-АНАЛІЗ, НЕПРИБУТКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ, УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, STEP – АНАЛІЗ.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ЗТПП - Запорізька Торгово - промислова палата
- ОСББ - об'єднання співвласників багатоквартирного будинку
- ООН - Організація Об'єднаних Націй
- SWOT - аналіз - Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (погрози)
- ТОВ - товариство з обмеженою відповідальністю
- СУЯ - система управління якістю

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу

Реферат

Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації.....	12
1.1 Наукові засади сучасного стану управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації.....	12
1.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності неприбуткової організації.....	22
1.3 Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації.....	30
Висновки до розділу 1.....	37
Розділ 2 Діагностика управління конкурентоспроможністю Запорізької Торгово-промислової палати.....	40
2.1 Аналіз конкурентоспроможності середовища Запорізької ТПП.....	40
2.2 Оцінювання конкурентоспроможності Запорізької Торгово-промислової Палати.....	52
2.3 Діагностика управління процесами надання послуг.....	10
Висновки до розділу 2.....	10
Розділ 3 Шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації.....	12
3.1 Обґрунтування концепції управління конкурентоспроможністю ТПП в умовах карантинних обмежень.....	12
3.2 Модель удосконалення управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації.....	19
3.3 Розробка програми підвищення конкурентоспроможності організації та плану заходів з її реалізації.....	25
Висновки до розділу 3.....	32

Розділ 4 Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях.....	34
4.1 Аналіз потенційних небезпек.....	34
4.2 Заходи по забезпеченню безпеки.....	36
4.3 Заходи з виробничої санітарії та гігієни праці.....	39
4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях.....	45
4.4.1 Заходи з пожежної безпеки.....	45
4.4.2 Порядок дій сил цивільного захисту при ліквідації наслідків стихійних лих.....	46
Висновки до розділу 4.....	51
Висновки.....	52
Список літератури.....	56
Додатки.....	70

ВСТУП

Актуальність роботи. Діяльність підприємств в сучасних умовах пов'язана з необхідністю завоювання і зміцнення ринкових позицій в конкурентному середовищі. Конкурентне середовище за умов ринку створювалося під впливом лібералізації ціноутворення і завдяки провідній ролі держави у регулюванні економіки, впровадженні комерціалізації, приватизації, впровадженні законодавчої бази. За результатами формування ринкової економіки в Україні збільшилася кількість економічно самостійних господарюючих суб'єктів та з'явилися нові умови для конкуренції. Можна стверджувати, що конкурентоспроможність держави заснована на конкурентоспроможності підприємств внутрішнього ринку та на пряму залежить від неї.

У сучасній економічній літературі конкурентоспроможність трактується досить неоднозначно: її характеризують як сукупність характеристик, які відрізняють його від аналогу (товар, послуга, підприємство в цілому) та забезпечують його перевагу.

Конкурентоспроможність підприємства є наявність у нього властивостей, що визначають його порівняльні переваги по відношенню до інших підприємств. Таким чином, рівень конкурентоспроможності підприємства встановлюється на основі порівняння підприємств по ефективності використання ресурсів.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в умовах глобалізації та необхідності інтеграції в світовий економічний простір, універсальним критерієм стратегії розвитку будь-якої країни повинна стати конкурентоспроможність, як ймовірність реалізації конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринках. Дослідження проведено на прикладі провідної неприбуткової організації з фінансової сфери, що підтверджує актуальність дослідження роботи на регіональному рівні.

У світовій практиці питання конкурентоспроможності розглядалися такими відомими вченими як Антонюк Д.А., Азоєв Г.Л., Юданов А. Ю., Фатхутдінов Р. А. Як методичну літературу було використано праці вітчизняних і зарубіжних економістів, таких як Комаєва Л.Е., Аскеров П.Ф., Кобелєва І.В., Грант Р., Вілісов В.Я., Казакова Н.А., Грушенко В.І., Барінов В.А., Баженов О.В., Томсон-мл. А., Стрікленд III Дж. І інші.

Актуальність визначає мету роботи - проаналізувати основні принципи оцінки та управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації.

Мета роботи визначає основні завдання:

- дослідити наукові засади сучасного стану управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації;
- визначити методи оцінювання конкурентоспроможності неприбуткової організації;
- оцінити зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації;
- провести аналіз конкурентоспроможності середовища Запорізької ТПП;
- оцінити конкурентоспроможність Запорізької Торгово-промислової Палати;
- провести діагностику управління процесами надання послуг;
- обґрунтувати концепції управління конкурентоспроможністю ТПП в умовах карантинних обмежень;
- запропонувати модель удосконалення управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації.
- розробити програму підвищення конкурентоспроможності організації.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та прикладні аспекти визначення напрямів управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації.

Об'єкт дослідження – конкурентоспроможність як економічне явище, дія якого спрямована на досягнення рівноваги суб'єктів ринкової економіки.

Основні методи дослідження: системне і комплексне дослідження, системний аналіз, моделювання, методи фінансового і економічного аналізу.

Теоретична база дослідження: законодавча і нормативна база, підручники та монографії українських і зарубіжних авторів з теми дослідження, періодичні та спеціальні видання, звітність підприємства.

Методи дослідження. Теоретична та методологічна основа магістерської випускної роботи – це базові аспекти макро- та мікроекономіки, економічної теорії, сучасна концепція маркетингу, менеджменту та конкурентоспроможності. Досягнення поставленої мети та завдань магістерської випускної кваліфікаційної роботи стало можливим завдяки використанню загальнонаукових та економічних методів, а саме: системно – структурний аналіз, аналіз і синтез, наукове узагальнення, статистичний, порівняльний аналізу та економічне моделювання.

Інформаційна база дослідження являє собою базові українські та зарубіжні наукові джерела інформації (монографії, тематичні дослідження, статті, тези та інші наукові праці), нормативно-законодавчі акти, статистичні дані, звітність ЗТПП.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні методичних підходів та обґрунтуванні теоретичних положень, викладені у магістерській роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій і використовуються неприбутковими організаціями такими як, Запорізька Торгово-промислова Палата.

Новизна - отримало подальшого розвитку науково-теоретичне обґрунтування визначення напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації шляхом розробки матриці моделювання конкурентної стратегії досліджуваного підприємства, яка на відміну від існуючих підходів, базується на встановленні рівня зовнішньої і внутрішньої конкурентоспроможності підприємства, врахування стадії життєвого циклу компанії, стану конкурентного ризику, що дозволяє

мінімізувати ризики й підвищити ефективність управління конкурентоспроможністю.

Запропоновані та обґрунтовані у роботі шляхи підвищення конкурентоспроможності можуть бути використані на практиці вітчизняними неприбутковими організаціями. Результати проведеного дослідження дозволять вітчизняним неприбутковим організаціям ефективно розвивати свою конкурентоспроможність.

Апробація роботи: автор диплому брала участь у конференції «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки." Основні матеріали досліджень було опубліковано у вигляді тез «Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації», 2020 -6 с..

Тези «Конкурентоспроможність організації, як складова ефективної економіки країни» було опубліковано в рамках участі у конференції «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність», 2020 - 3 с..

Також автор диплому приймала участь в конференції «Перспективи розвитку територій: теорія і практика», з даної теми було опубліковано тези «Конкурентоспроможність організації як складова ефективної економіки регіону», 2020 - 5 с.

Магістерська робота «Напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю некомерційної організації»: 126 с., 20 рис., 25 табл., 11 форм., 134 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Наукові засади сучасного стану управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації

Економічний аспект діяльності неприбуткових суб'єктів України нині залишається нереалізованим. Роль маркетингу в контексті неприбуткової діяльності проявляється у конвергенції ринкових методів і неприбуткових цінностей для забезпечення досягнення цілей неприбуткових структур.

На основі аналізу тлумачень понять «неприбуткова організація», і «некомерційна організація», котрі існують у літературних джерелах та нормативно-правових актах, виявлено відсутність у державній статистиці України чіткого зв'язку між неприбутковим статусом організації з точки зору її включення до Реєстру неприбуткових установ і організацій та її приналежності до інституційного сектору економіки. За критерієм неприбутковості (тобто використання доходів, прибутків виключно для фінансування видатків на утримання неприбуткових структур, реалізації мети та напрямів діяльності, визначених її установчими документами) використовуються терміни «неприбутковий суб'єкт». З цих позицій під неприбутковими суб'єктами слід розуміти юридичних осіб, їх об'єднання, метою діяльності яких не є отримання прибутку для його наступного розподілу між їхніми учасниками, а також фізичних осіб, які займаються неприбутковою діяльністю [12].

Податковий Кодекс України не передбачає поділу організацій на неприбуткові й тим самим не передбачає звільнення від оподаткування податком на прибуток. Творчі та професійні спілки, ОСББ, житлово-будівельні, садівничі, гаражні кооперативи не можуть бути неприбутковими організаціями з метою звільнення від оподаткування.

Широкий перелік класифікаційних ознак неприбуткових організацій дає Міжнародна класифікація ООН [38]. За нею неприбуткові організації поділяються на 12 груп згідно сфери діяльності:

- освіта та наукові дослідження;
- природне довкілля;
- охорона здоров'я;
- благодійні інститути і розвиток волонтерства;
- підприємницькі і професійні організації, професійні спілки;
- соціальні послуги;
- розвиток і житло;
- право, адвокасі, політика;
- міжнародна діяльність;
- релігія;
- культура і дозвілля;
- інші.

Така класифікація є перспективною для застосування в Україні. Вищенаведене свідчить про синонімізацію трактувань у вітчизняному та закордонному законодавстві таких понять, як «неприбуткова організація», «некомерційна організація». Це пов'язано з тим, що для цих понять використовується критерій неприбутковості. У той же час в національній статистиці України не існує чіткого поділу організацій з неприбутковим статусом [3]. Доходимо до того, що у відповідності до критерію неприбутковості поняття «неприбутковий суб'єкт» і «некомерційний суб'єкт» є ідентичними, тому цілком виправданим є рівноцінне використання цих термінів.

Спираючись на сучасні реалії прийнято класифікацію неприбуткових суб'єктів, яка поєднує класифікаційні ознаки Міжнародної класифікації неприбуткових організацій ООН, державних статистичних спостережень України, ознаки неприбутковості згідно з Податковим кодексом України та

врахувала відмінності порядку утворення і масштабів діяльності неприбуткових структур (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація видів неприбуткових суб'єктів

Класифікаційні ознаки	Види неприбуткових суб'єктів
За сферою неприбуткової діяльності	культура і дозвілля; освіта та наукові дослідження; охорона здоров'я; соціальні послуги; природне довкілля; розвиток і житло; право громадського представництва, політика; благодійні інститути і розвиток волонтерства; міжнародна діяльність; релігія; підприємницькі і професійні організації, професійні спілки; некласифіковані.
За критерієм неприбутковості	органи державної влади України, органи місцевого самоврядування; благодійні фонди і організації; громадські організації, творчі спілки, політичні партії; науково-дослідні установи та ВНЗ; заповідники, музеї; кредитні спілки, пенсійні фонди; об'єднання юридичних осіб; релігійні організації; житлово-будівельні кооперативи та ОСББ; професійні спілки; організації роботодавців; садівничі та гаражні кооперативи; інші юридичні особи, діяльність яких не передбачає отримання прибутку.
За порядком утворення	неприбуткові структури: державні НКС (підприємства; організації; установи); недержавні НКС; фізичні особи, які займаються неприбутковою діяльністю.
За масштабом діяльності	регіональний; національний; міжнародний; локальний.
Згідно Податкового кодексу України	бюджетні установи; спілки, асоціації та інші об'єднання юридичних осіб; професійні спілки, їх об'єднання, організації профспілок, роботодавців та їх об'єднання; сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, кооперативні об'єднання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів

На основі аналізу теорії та специфіки взаємодії неприбуткових державних, неприбуткових недержавних та комерційних суб'єктів у контексті маркетингової перспективи виокремлюють ключові сфери конкуренції (ресурси, кваліфікований персонал, споживачі) та форми співпраці, що створюють маркетингові можливості для спільного охоплення ринку, спільних комунікацій із цільовими аудиторіями, взаємовигідного співробітництва на засадах компромісу економічних та неприбуткових цілей.

Суспільство як складна система складається зі складових: державна влада, економічна сфера, соціальна сфера. Кожна складова виконує власні

функції, взаємодіє між собою, впливає та знаходиться під впливом інших складових системи. Органи державної влади впливають на розвиток й зміцнення держави, забезпечує стабільність країни, встановлюють міждержавні відносини. Але в такому розкладі соціальні відносини не будуть в пріоритеті. Хоча соціальний розвиток для держави – один з критеріїв ефективності органів державної влади та стійкості розвитку суспільства країни. Тобто, державні органи влади повинні об'єднувати свої функції та надавати різноманітні соціальні послуги та товари для суспільства, завдяки мережі державних закладів, які контролюються органами влади. Надання вказаних послуг і товарів фінансується за рахунок платників податків [12].

Конкуренція – це основне поняття, що характеризує сутність ринкових відносин. Від усвідомлення сутності конкуренції, її форм прояву, залежить готовність суб'єктів господарювання до конкурентної боротьби. Від методів конкурентної боротьби та факторів залежить ефективність господарювання суб'єктів ринку в конкурентній боротьбі. На даний момент часу існує значна кількість наукових поглядів на поняття конкурентоспроможності. Дослідимо еволюцію поглядів на конкуренцію, конкурентоспроможність тому що це дасть можливість систематизувати рекомендації щодо підвищення рівня конкурентного статусу окремого економічного суб'єкта, так і економіки України в цілому.

Конкуренція характеризує ринкове економічне середовище із такою суттєвою економічною закономірністю, як конкурентоспроможність тому що без цього характеристика буде неповною. Ринок має певний порядок, який забезпечується силою, що упорядковує взаємовідносини між споживачами та виробниками. Цією силою є конкуренція, що в перекладі з латині значить «змагання» чи «зіткнення». Це боротьба, суперництво між виробниками товарів та послуг за економічно вигідніші умови господарювання в ринковій економіці. Конкуренція – це боротьба за кращі умови виробництва та реалізації товару. Таке визначення конкуренції можна вважати класичним. В некласичній теорії детермінували конкуренцію як незалежну поведінку

економічних агентів з метою контролю ринку. Тлумачення конкуренції як поведінки суб'єкту пов'язане із суперництвом серед виробників за більш вигідні умови продажу товарів, що відбувається без змови. Такі умови підходили ринку досконалої, тобто чистої конкуренції. Через велику кількість господарюючих суб'єктів, вони не могли вступити у змову. Надалі неокласики розглядали конкуренцію як раціональну поведінку. Вона існує в умовах суперництва та боротьби економічних суб'єктів за обмежені ресурси. Обмеженість ресурсів змушує раціонально конкурувати виробників, які повинні робити вибір. Споживачі мають вибір між конкурентами-виробниками, шляхом використання грошей, а це змушує продавців вступати в конкурентну боротьбу за гроші покупців. Спочатку А. Сміт, а потім Д. Рікардо визначали конкуренцію як змагання заради прибутку [2, с. 88].

У своїй роботі М. Портер визначає конкуренцію як динамічний процес, який розвивається; порівнює його з ландшафтом, який безперервно змінюється, на ньому з'являються нові товари, нові виробничі процеси, нові шляхи маркетингу, нові ринкові сегменти [3, с. 88].

Суттєвий вклад у розвиток теорії конкуренції здійснив Й. Шумпетер. Він стверджує, що досконала конкуренція – це стимул для мінімізації витрат і максимального наближення оплати праці до її граничної продуктивності. За Шумпетером, ефективна конкуренція можлива тільки в умовах економічної динаміки. Динамічний стан забезпечується якісно новим рівнем виробництва, заснованому на безперервному запроваджуванні нововведень, новаторстві на всіх рівнях технології, управління й організації виробництва. Належну роль він віддає якості продукту, освоєнню нових ринків збуту, сировини. Тобто, ефективна конкуренція будується на новаторстві та є конкуренцією нового типу [4, с. 77].

Поняття “конкуренція” породжує поняття “конкурентоспроможність”. Остання проявляється лише за допомогою конкуренції у відповідних умовах. Конкурентоспроможність організації у країнах з ринковою економікою є наслідком взаємодії факторів, що виникли в результаті об'єктивного

розвитку продуктивних сил. Вони знаходять своє відображення у політиці організації щодо покращення товарів, підвищення їх якості, боротьбі за частку ринку. Конкурентоспроможність - це багатоаспектне поняття, що часто використовують в практиці та теорії економічного аналізу[12].

На думку М.І. Маниліч, конкурентоспроможність є багатогранною і багаторівневою категорією, яка в ринкових умовах стає інтегральною характеристикою господарюючого суб'єкта щодо його відповідності зовнішньому економічному середовищу [32, с. 59].

Кузьмін О.Є. [28, с. 107] визначає конкурентоспроможність як властивість економічного суб'єкту проявлятися незалежно від бажання об'єкта економічної діяльності. Тобто, конкурентоспроможність – це комплексна економічна категорія, в складі якої необхідно враховувати ієрархію визначених рівнів та факторів її формування й забезпечення у всіх ланках національної господарської системи, яка зумовлюється об'єктивними процесами, що відбуваються в економічних системах.

Дем'яненко С.І. [12] дає визначення конкурентоспроможності організації – це можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Поряд з цим існує й інше визначення – це комплексна порівняльна характеристика, що відображає ступінь переваги сукупності критеріїв, які визначають успіх організації на певному ринку в певний проміжок часу, по відношенню до показників конкурентів.

В.П. Корнійчук [22] визначає конкурентоспроможність, як здатність ефективно використовувати внутрішній потенціал організації. Натомість внутрішній потенціал – це основа утримання існуючих й розробки нових конкурентних переваг з метою успішного ведення боротьби з конкурентами на ринку. В.П. Корнійчук визначає конкурентоспроможність також як самостійну системну категорію, що відбиває ступінь реалізації цілей організації в його взаємодії з економічним оточенням. Трактуювання сучасних вчених-економістів поняття “конкурентоспроможність” наведено в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Систематизація поглядів вчених-економістів категорії
«конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
М. І. Книш [39]	“Ступінь привабливості даного продукту для здійснюючого реальну покупку споживача”
Портер, Майкл [65]	“Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб’єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні із присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб’єктами ринкових відносин. Оцінка цієї властивості дозволяє виділяти високу, середню низьку конкурентоспроможність”
Романчик Т. В. [68]	“Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком”
Позняк С.В [64]	“Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію”
Мельник С. І. [53]	“Характеристика товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як за ступенем відповідності конкретної потреби, так і по витратах на її задоволення”
Лупак Р. Л [48]	“Конкурентоспроможність характеризує те, “наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу”
Кузьмін О. Є [45]	“Конкурентоспроможність – це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності”
Кобиляцький Л. С [40]	“Конкурентоспроможність – складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та втримати позицію на конкурентному ринку з іншими аналогічними товарами”
Клименко С. М., О. С. Дуброва [38]	“Конкурентоспроможність – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника”
Р. А. Фатхутдінов [81]	“Конкурентоспроможність – це властивість об’єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об’єктами, представленими на конкретному ринку”
Камишніков Р. В [37]	“Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб’єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів”
Іванов Ю. Б [34]	“Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів”

Характеристика конкурентоспроможності здійснюється за допомогою таких чинників: порівняльні переваги, порівняння конкурентних переваг, чинників управління та продуктивності використання ресурсів, порівняльні витрати, конкурентний статус організації [13, с. 25].

Аналіз наведених визначень дозволив виявити певні розбіжності авторів щодо визначення поняття конкурентоспроможності, які пов'язані з:

- масштабами розгляду конкурентоспроможності: продукції, галузі, країни(на регіональному, національному, світовому ринку);
- ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;
- характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничо-збутового, фінансового, трудового потенціалу;
- заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, рівень) [15].

Конкурентоспроможна організація як термін заснована на загальному терміні конкурентоспроможності. Його детермінують як перевагу товару виробника над аналогічними товарами на певних сегментах ринку в певний проміжок часу в аспекті можливості розробки, вироблення та реалізації товару в перспективі, не завдаючи шкоди фінансовому стану підприємства[12].

Деякі вчені роблять спробу поєднання терміну конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність товару. На нашу думку, це є частково неправильним, оскільки споживач, при виборі товару, може не ставити перед собою ціль купити товар у відомого виробника. Часто споживач навіть не знає щось про організацію, товар якої постійно купує. Конкурентоспроможність товару пов'язана з характеристиками продукції, а у випадку конкурентоспроможності організації мова йде про те, як вона виготовляє цей товар. Означені поняття (собівартість, місце розташування) співвідносяться між собою як частина і ціле, і в своїй взаємодії визначають можливість організації конкурувати.

Конкурентоспроможність організації умовно поділяють на чотири головні рівні.

Підприємства, що знаходяться на першому рівні, використовують внутрішньо нейтральний стиль керівництва. Головним завданням таких підприємств є випуск продукції, причому не хвилюючись про конкурентне середовище, конкурентів та потреби споживачів. Керівництво підприємства має впевненість в якості продукції, технічних складових, в бездоганності збуту та ефективності реклами. Таке управління організацією є ефективним тоді, коли організація знайшла свою нішу в якій має захист від конкуренції. У майбутньому підприємство буде змушене боротися із конкурентами і створювати конкурентні переваги.

Другий рівень конкурентоспроможності пов'язаний зі зміною організації системи управління. Організація намагається повністю відповідати нормам, стандартам, які функціонують на ринку та використовуються конкурентами. Підприємство орієнтується на технологічні і технічні засоби, методи організації виробництва компаній-лідерів галузі. У подальшому використання та копіювання методів ведення бізнесу перестає додавати конкурентоспроможності і тоді організації від них відмовляються [15].

На третьому рівні конкурентоспроможності керівництво підприємств розуміє за рахунок чого можна досягти переваг в конкурентній боротьбі. Це дає можливість випереджати конкурентів на багато кроків. Головним стає не тільки виробництво, а якість продукції, ефективність, методи і функції управління виробництвом.

На четвертому рівні розташовуються організації світового рівня, світові ТНК. Вони які ведуть боротьбу з конкурентами будь-якому аспекті управління та виробництва.

Визначення змісту управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації ґрунтується на таких моментах:

- управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації є напрямом менеджменту. Неприбуткова організація виступає як специфічний

об'єкт зі специфічними конкурентними перевагами. Управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації є напрямком менеджменту, яке спрямоване на забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта діяльності, формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг [62];

- управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації розглядають як складний процес, що здійснюється постійно і передбачає визначення, врахування та цілеспрямований вплив на фактори конкурентоспроможності.

Поєднання окреслених специфічних характеристик управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації дозволяє уточнити відповідне поняття і трактувати його. Конкурентоспроможність неприбуткової організації - це сукупність динамічних процесів формування конкурентних переваг та їх розвитку, які реалізуються з урахуванням зовнішніх факторів впливу на організацію та її діяльність загалом.

Цікавим є досвід застосування моделі п'яти сил Портера стосовно неприбуткових організацій. Вплив загрози появи продуктів-замінників на неприбуткову організацію є мінімальним, через те, що вирішальним чинником конкурентоспроможності неприбуткової організації є сукупність характеристик самої організації, а не її продукту. Вплив загрози появи нових гравців суттєвий та майже не відрізняється від такого впливу на комерційні організації. Вплив ринкової влади постачальників обмежений через те, що більшість неприбуткових організацій – бюджетні або державні, а тут диктують умови саме ці організації через тендерні процедури. Вплив ринкової влади споживачів також можна вважати обмеженим: так відбувається тоді, коли отримання прибутку – не основна мета діяльності. Вплив рівня конкурентної боротьби безпосередній, тому що конкуренти вирішують статус організації: або лідер, або аутсайдер.

Проведений аналіз різних підходів дозволяє визначити конкурентоспроможність неприбуткової організації як її здатність

здійснювати ефективну діяльність, задовольняючи потреби споживачів у якісній та безпечній продукції та отримуючи конкурентні переваги на ринку з меншими затратами і динамічніше, аніж конкуренти. Сукупність характеристик конкурентоспроможності вимагає їх відповідної оцінки. Отже, розглянемо методи оцінювання конкурентоспроможності неприбуткової організації.

1.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності неприбуткової організації

Конкурентоспроможність неприбуткової організації розглядається як одне з найбільш актуальних завдань сучасної економіки. Це зумовлено посиленням постійної конкуренції кожної з галузей економіки та породженням обов'язкового практичним застосуванням певного переліку елементів та інструментів контролю дотримання конкурентних позицій організації.

Для ефективної роботи неприбуткової організації необхідно вміти забезпечувати її конкурентоспроможність та правильно і вчасно оцінювати конкурентні переваги,.

Оцінка конкурентоспроможності неприбуткової організації, засновується на загальні враження та інтуїтивних відчуттях і про організацію, але найбільш об'єктивне оцінювання стану на конкурентному високому ринку можна отримати лише шляхом формалізації окремих показників конкурентоспроможності, оцінки впливу факторів і аналізу отриманих результатів. Показники конкурентоспроможності глобально різняться, їх вибір повинен залежати від використовуваної методики оцінки [92].

Оцінка конкурентоспроможності неприбуткової організації необхідна з метою [19, с.239]:

- формування заходів підвищення конкурентоспроможності неприбуткової організації;

- вибору агентів для ведення діяльності неприбуткової організації;
- складання стратегії неприбуткової організації;
- здійснення інвестицій неприбуткової організації;
- державного впливу на економіку.

Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності неприбуткової організації порівнюють з позицій оцінки їх основних переваг та сутності (табл.1.3) [19, с.240].

Таблиця 1.3

Порівняння методів оцінки конкурентоспроможності організацій

Назва	Суть	Перевага
1. Оцінка з позиції порівняльних переваг	В якості основного критерію, використовуюваного в даному методі, є низькі витрати.	Простота оцінки
2. Оцінка на базі якості	Критерієм переваги слугує якість реалізованої продукції.	Можливість врахування споживчих переваг
3.Профіль полярностей	Проводиться зіставлення параметрів випередження або відставання від найближчих конкурентів.	Можливість виявити найбільш потенційних конкурентів
4.Згідно теорії ефекти-вності конкуренції	Основним критерієм є концентрація капіталу. Оцінка проводиться урахуванням співвідношення ціни, витрат і отриманого прибутку	Є можливість оцінки фінансових результатів
5.Профіль вимог	Використовується зіставлення профілів конкурентів. За допомогою експертних оцінок визначається ступінь просування організації та найбільш сильні конкуренти	Наочно
6.Матричний	В основу методики покладено оцінку життєвого циклу продукції.	Точно
7. SWOT-аналіз	Аналізуються слабкі та сильні сторони внутрішнього середовища, потенційні небезпеки зовнішнього середовища. За результатами аналізу виявляються можливості розвитку	Багатогранно
8.Побудова «багатокутника конкурентоспроможності»	Оцінка конкурентоспроможності проводиться за: концепцією товару і послуги; якістю, що виражається у ринкових лідерів; ціною; післяпродажним обслуговуванням	Інформативно
9.Експертні оцінки	Засновано на зібранні думок експертів з подальшою обробкою отриманих результатів і формуванням думки	Результати отримано швидко і без великих часових і трудових витрат

Продовження табл. 1.3

1	2	3
10. Оцінка основних групових показників і критеріїв	Використовують критерії, що показують ефективність діяльності організації неприбуткової	Комплексний багатосторонній метод, що здатний виявити багато недоліків.

Неможливо об'єктивно виділити найбільш прийнятні чи універсальні методи для оцінки конкурентоспроможності організації, що наведені в табл. 1.3. Кожна організація обирає методику оцінки конкурентоспроможності виходячи з необхідності цілей аналізу, напрямків та специфіки діяльності, результатів.

Але на наш погляд для некомерційної організації найбільш прийнятними є метод SWOT-аналізу, що дозволяє виділити сильні та слабкі зони діяльності та на їх основі використати існуючі можливості організації. Специфічну оцінку конкурентоспроможності некомерційної організації можна отримати за допомогою експертних оцінок. Цей метод дозволяє оцінити конкурентоспроможність некомерційної організації за окремими аспектами діяльності. Узагальнену оцінку можна отримати за допомогою методу оцінки основних групових показників і критеріїв конкурентоспроможності неприбуткової організації.

За визначенням, SWOT-аналіз є процесом встановлення залежності між характерними для організації можливостями й загрозами, сильними та слабкими сторонами, за результати чого формулюються та обираються стратегії організації [12]. SWOT-аналіз проводиться з метою дослідження організації як цілісної системи у певному економічному середовищі. Цей аналіз є своєрідним інструментом, який не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, натомість робить можливим впорядкування процесу обробки всієї інформації для використання думок та власних оцінок. Вказаний аналіз робить можливим формулювання загальний перелік стратегій організації з урахуванням особливостей діяльності з метою адаптації до зовнішнього економічного середовища або для впливу на нього.

Стратегічне управління організацією пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно, обробляти, а тому виникає потреба пошуку і застосування методів проведення цієї роботи, що пояснює широке застосування та розвиток SWOT-аналізу.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємств вироблено декілька підходів. Зважаючи на наукові доробки з проблем оцінки конкурентоспроможності організацій, виділимо більш адаптовані інструменти та методи, які здатні при правильному застосуванні дати повну та більш об'єктивну оцінку конкурентних переваг організацій. Вони застосовуються так:

1. При оцінці діяльності на міжнародних ринках, оцінка конкурентоспроможності здійснюється з позицій порівняльних переваг. Наявність перевагам забезпечення відносно низькі питомі витрати виробництва, в якій-небудь галузі є передумовою для завоювання сильної конкурентної позиції.

2. Оцінка, що базується на теорії рівноваг організації та галузі конкурентоспроможності. Критерієм у цій моделі виступає наявність таких факторів виробництва, що зможуть бути використані краще, ніж це зроблять конкуренти. У застосуванні даного методу є обмеження щодо використання. Рівновага в даному випадку – такий стан, коли у виробника не існує мотивів переходу в інший стан.

3. Структурний і функціональний підхід до оцінки конкурентоспроможності за ринковими позиціями.

Структурний підхід передбачає оцінку стану організації, виходячи з рівня монополізації галузі, тобто конкуренції виробництва і капіталу, оцінюють бар'єри входу і виходу в галузь. У функціональному підході головну роль грає співвідношення витрат, цін, завантаження виробництва, обсягу випуску товарів, а саме економічні показники діяльності. Підхід дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємств та організацій однієї галузі.

4. Оцінка конкурентоспроможності виробників згідно якості продукції, що здійснюється методом профілів. Метод базується на положеннях теорії маркетингу. Тут виявляються критерії задоволення потреб стосовно продукції, встановлюються ієрархії потреб, їх порівняльні важливості, які важливі для споживача. Далі проводять порівняння техніко-економічних показників з іншими конкуруючими продуктами даного продукту. Згадана процедура проводиться в 3 етапи:

- встановлення цільового ринку, на якому може бути представлена дана продукція, вказуються вимоги до неї в порівнянні з «ідеальним» товаром для споживача;
- вирішуються питання щодо створеного продукту, для забезпечення максимальної рентабельності;
- аналіз збуту.

5. Матричні методи засновані на сенсі розгляду конкуренції в динаміці. Теоретичною базою служить концепція технології виробництва і життєвого циклу.

6. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності організації заснована на твердженні, що загальна конкурентоспроможність обумовлена сукупністю показників конкурентоспроможності організації та різних сторін діяльності, які впливають на діяльність з різною інтенсивністю [8, 34, 70].

7. Застосування бенчмаркінгу засновано на порівнянні продукту конкурента з продуктом аналізованої організації для підвищення конкурентоспроможності. В іншому розумінні бенчмаркінг це передова технологія конкурентного аналізу та концепція природного росту, прагнення організацій до постійного вдосконалення, постійного пошуку нових ідей, їх адаптації та використання в діяльності [63].

Проведені наукові дослідження в галузі оцінки конкурентоспроможності організацій показали більш універсальними в практиці методами аналізу конкурентоспроможності є матричні методи, які класифіковано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація матричних методів оцінки конкурентоспроможності неприбуткових організацій

Вид	Опис	Перевага
БКГ	Матриця використовується в процесі стратегічного аналізу і планування продуктової стратегії (або асортименту). Вона дозволяє правильно розподілити ресурси за видами діяльності	- оцінка взаємозв'язку між надходженнями і параметрами конкурентоспроможності; - об'єктивність показників: відносна ринкова частка і темп зростання ринку; -наочність результатів і простота; - дозволяє поєднувати портфельний аналіз з моделлю життєвого циклу; -простота і доступність
Портера	Це аналіз п'яти факторів: -загроза появи конкурентів; -ринкова влада покупців; -влада постачальників; -наявність замінників; -суперництво з конкурентами	Модель застосовується для генерування стратегій в стагнуючих і зрілих галузях. Вони відрізняються концентрацією, зрілістю та інтенсивності світової конкуренції.
Матриця «при-вабливість ринку / конкуренто-спроможність» (GE / McKinsey)	Оцінюється вплив на прибуток додаткових інвестицій в певний вид бізнесу в довгостроковій перспективі. Для побудови проводиться опит експертів, що оцінюють ступінь привабливості певного ринку, а також стійкість позицій товару на ринку	Можна розглядати динаміку такого фактору як привабливість стратегічної зони або одиниці.
Матриця «при-вабливість галузі / конкуренто-спроможність» (Shell / DPM)	Робиться упір на кількісні параметри. За допомогою моделі Shell / DPM оцінюється потік грошей (БКГ) і віддача від інвестицій (GE / McKinsey). Також, в моделі Shell / DPM можуть оцінюватися види бізнесу, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу	Матричний вид дозволяє узагальнити результати наочно і представити їх у виразній формі. Але метод вимагає повної та надійної інформації про стан ринків, про сильні і слабкі сторони організації та галузі.

Матричні методи засновані на розгляді процесу конкуренції в динаміці та якщо інформація повна та правдива, вони дають можливість здійснити певно якісний аналіз конкурентних позицій організації. В практиці широке застосування отримали розрахунково-статистичні методи окрім матричних методів. Їх ще називають методи оцінки групових економічних показників. Вони дозволяють оцінити результати діяльності організації шляхом

розрахунків основних показників її господарсько-фінансової діяльності за аналізований період.

Одним з методів оцінки конкурентоспроможності організації є метод, згідно якого система управління повинна забезпечити собі рівень конкурентоспроможності за такими факторами:

- концепція товару;
- якість, що оцінюється шляхом опитувань і порівняльних тестів та яка виражається у відповідності продукту високому рівню товарів-лідерів ринку;
- ціна товару;
- ресурси - власні так й позикові;
- комерційні методи і засоби діяльності;
- після продажний сервіс;
- зовнішні відносини організації: відносини з владою, пресою і громадською думкою;
- передпродажна підготовка.

Оцінка можливостей організації за цими факторами дозволить побудувати просторовий «багатокутник конкурентоспроможності». Цей метод багатокутника конкурентоспроможності відноситься до графічних способів та має високу наочність результатів оцінки характеристик продукту або організації.

Іншим методом оцінки конкурентних переваг організації є матриця Томсона і Стіклєнда. Вона заснована на виборі стратегії організації залежно від динаміки росту ринку та попиту на продукцію (модель зростання галузі) і конкурентної позиції організації. Застосування матриці Томсона і Стіклєнда доцільне на етапі вибору стратегії. Для формування та чіткого уявлення стану організації, і які стратегії вона реалізує, а також для розробки корпоративної, ділової та функціональних стратегій. Стратегія узгоджується зі стратегічними цілями і враховують результати аналізу економічного середовища, портфель стратегій [78].

Узагальнюючи відмітимо, що організація буде вважатися конкурентоспроможною, якщо вона повністю задовольняє потреби і вимоги споживача, що повинно бути вирішено за результатами проведених розрахунків із застосуванням вказаних різноманітних методів. Конкурентоспроможність оцінюється за двома напрямками:

1. Внутрішня, тобто її фінансовий і економічний потенціал, що не оцінюється з точки зору споживача.
2. Зовнішня, що оцінюється безпосередньо тільки самим споживачем та за його участі.

За результатами проведених теоретичних досліджень методів оцінки конкурентоспроможності, можна зробити наступні висновки. Конкурентні переваги організації формуються індивідуально і залежать насамперед від специфіки її діяльності. Формування конкурентних переваг відбувається під впливом факторів, до яких відносяться зовнішні. До них належать споживачі, постачальники, конкуренти, держава, що безпосередньо впливає на діяльність організації. Тобто зовнішні фактори – це організаційні, економічні і соціальні відносини, що впливають на організацію та дозволяють реалізувати послуги чи продукцію, яка за ціновими і неціновими характеристиками більш приваблива в порівнянні з конкурентами. Це вважається факторами прямого впливу, які безпосередньо впливають на організацію та її діяльність.

Отже, серед загальної різноманітності методів, що застосовуються для оцінки конкурентоспроможності організації неможливо об'єктивно виділити найбільш прийнятні. Кожна організація підбирає методику виходячи з потенційних можливостей, напрямків та специфіки діяльності, бажаних результатів. Але на наш погляд для неприбуткової організації найбільш прийнятними є метод SWOT-аналізу, що дозволяє виділити сильні та слабкі зони діяльності та на їх основі використати існуючі можливості організації. Специфічну оцінку конкурентоспроможності некомерційної організації можна отримати за допомогою експертних оцінок. Цей метод дозволяє

оцінити конкурентоспроможність некомерційної організації за окремими аспектами діяльності. Узагальнену оцінку можна отримати за допомогою методу оцінки основних групових показників і критеріїв конкурентоспроможності неприбуткової організації.

1.3 Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації

Сфера діяльності недержавних неприбуткових організацій в країнах Заходу охоплює практично всі галузі життя людини - економіку, політику, науку, культуру, освіту, а в країнах пострадянського простору - відіграє важливу роль елементу творення громадянського суспільства [1, с. 46].

В деяких зарубіжних країнах, як і в Україні, правове регулювання діяльності недержавних громадських організацій, що належать до громадських об'єднань, здійснюється спеціальними законодавчими актами. Наприклад, в Росії Цивільним кодексом Російської Федерації (п. 3 ст. 50 глава 4) встановлено, що «юридичні особи, які є неприбутковими організаціями, можуть створюватися у формі споживчих кооперативів, громадських або релігійних організацій (об'єднань), установ, благодійних та інших фондів, а також в інших формах, передбачених законом. Неприбуткові організації можуть здійснювати підприємницьку діяльність, яка відповідає цілям організації, лише тоді, коли це допомагає досягти цілей, заради яких вони створені». Створення і діяльність громадських об'єднань в окремих зарубіжних країнах відбувається з дотриманням принципів добровільності, рівноправності їх членів (учасників), самоврядування, законності, звітності та гласності діяльності (ст. 15 Федерального закону Російської Федерації «Про громадські об'єднання» [12], ст. 4 Закону Республіки Узбекистан «Про громадські об'єднання Республіки Узбекистан» [16], ст. 6 Закону Республіки Казахстан «Про громадські об'єднання» [15] тощо). Слід додати, що в Україні окрім згаданих принципів утворення та діяльності громадських об'єднань

законодавцем визначено ще й такі принципи як вільний вибір території і відсутність майнового інтересу членів (учасників) цих об'єднань (ст. 3 Закону України «Про громадські об'єднання» [17]).

У деяких зарубіжних країнах одночасно діє як закон «Про громадські об'єднання», так і закон «Про неприбуткові організації» (Росія, Казахстан, Узбекистан та ін.). Спеціальні закони «Про неприбуткові організації» складені на підставі Фундаментальних принципів щодо статусу неурядових організацій в Європі (далі - Фундаментальні принципи) [18]. Також в цих законах визначено поняття неприбуткової організації [19-23]:

- неприбутковою організацією є організація, яка не має за основну мету своєї діяльності одержання прибутку і не розподіляє отриманий прибуток між учасниками;

- неприбуткові організації можуть створюватися для досягнення соціальних, благодійних, культурних, освітніх, наукових та управлінських цілей, з метою охорони здоров'я громадян, розвитку фізичної культури і спорту, задоволення духовних та інших нематеріальних потреб громадян, захисту прав, законних інтересів громадян і організацій, вирішення суперечок і конфліктів, надання юридичної допомоги, а також в інших цілях, спрямованих на досягнення суспільних благ. Як правило, у статутах недержавних громадських організацій основними видами діяльності визначено такі, як представлення інтересів і допомога своїм членам або благодійницька діяльність. Найбільш типовими видами діяльності як вітчизняних, так і зарубіжних недержавних громадських організацій є захист прав та інтересів окремих соціальних груп людей, лобіювання, проведення тренінгів та надання консультацій, просвіта та поширення інформації для населення, вирішення соціальних питань, освітня діяльність [24, с. 162].

Зарубіжний досвід свідчить про перехід багатьох країн від галузевої до кластерної структури економіки, яка забезпечує досягнення цілей державної політики і складний комплексний підхід до регулювання народного господарства. Провідні країни світу з високим рівнем економічного розвитку

організовані відповідними інститутами, основна мета яких полягає у виконанні пріоритетних функцій для розвитку кластерної інтеграції неприбуткових організацій.

У США для підтримки кластерів створено консалтингові центри та маркетингово-аналітичні організації.

Зарубіжний досвід свідчить про перехід багатьох країн від галузевої до кластерної структури економіки, кластерної організації освітньої, наукової та виробничої діяльності, що забезпечує досягнення економічних цілей державної політики і комплексний підхід до вирішення проблем соціально-економічного розвитку.

Кластери стали важливим явищем в економічній політиці всіх країнах. За допомогою порівняльного аналізу виведено конкретні особливості організаційної політики політичних кластерних суб'єктів у різних країнах світу, які були найпоширенішими моделями кластерної політики.

Аналіз створення кластерних ініціатив, які були реалізовані в останні десять років у різних країнах світу, показує, що позиції цих країн у сфері високої конкурентоспроможності засновані на сильних позиціях окремих кластерних структур, що сприяє оптимізації управління національною економікою.

Зарубіжний досвід управління кластерами неприбуткових організацій показав наявність двох основних моделей кластерної політики – ліберальної і дирижистської.

Основний принцип ліберальної моделі кластерної політики полягає у тому, що формування кластерів є ринковою системою, вплив держави досить мінімальний, держава може усувати перешкоди на шляху створення природних умов для розвитку кластерного формування і не застосовувати прямі механізми державного втручання. Дирижистська модель управління кластерною політикою передбачає використання більш активних засобів державного регулювання [1].

Кластерна політика Японії переважно реалізується в рамках загальної політики і тісно пов'язана з політикою регіонального розвитку. Кластерне утворення відіграє роль стійкого партнерства в системі взаємопов'язаних організаційних одиниць. Ефект кластера є результатом тісної співпраці та активного використання потенціалу партнерів через поєднання співпраці і конкуренції, створюючи синергетичний ефект. Члени кластера мають можливість поділитися позитивним досвідом, водночас знижуючи витрати, ділячись однаковими послугами та постачальниками.



Рис. 1.1. Три відмінності, які відрізняють дирижистську модель від ліберальної, кластерної політики [2]

У сьогоdnішньому контексті сектор неприбуткових послуг (або третинний сектор) формує ядро постіндустріальної економіки і багато в чому визначає її основні макроекономічні параметри. Ця сфера функціонально неоднорідна і включає у себе найширший спектр галузей – від ділових послуг до освіти, культури. Проте вони поєднуються як форма кінцевого продукту у вигляді послуг, а також низка спільних рис і моделей економічного розвитку. Особливий інтерес викликає неприбуткова сфера США, яка є лідером у

розвинених країнах за багатьма показниками і робить позитивний вплив на бізнес-процеси.

Аналіз основних чинників, що прискорюють динаміку сфери неприбуткових послуг в останні десятиліття, її кількісний і якісний аспекти дають змогу більш повно розкрити низку загальних закономірностей і особливостей економічного зростання на постіндустріальному етапі.

На тлі постійного зростання ролі послуг у розвитку економіки в останні десятиліття вплив розглянутих секторів на загальні економічні процеси значно зростає. Прискорення динаміки конкурентоспроможності послуг є основною причиною збільшення значень тренду економічного зростання США у цей період.

Специфіка розвитку послуг на постіндустріальному етапі не тільки прискорює динаміку управління конкурентоспроможністю. Дуже важливий аспект економічного зростання, його високу якість, яке призвело до радикальної трансформації сектору, масштаби і глибина якого дають дослідникам підстави визначати його як «тиху революцію», радикально змінила традиційний погляд сфера послуг. Зникло поняття категоричної несумісності послуг із технологією: багато сфер послуг нині покладаються на технологічно складні та інноваційні виробничі апарати і пропонують широко диверсифікований набір високоякісних продуктів.

Посилюється вплив сфери неприбуткових послуг на постіндустріальну економіку і за іншими напрямками. Глибоко інтегруючись у процес відтворення як проміжний продукт, бізнес-послуги всебічно поліпшують його параметри, стимулюючи розвиток економіки знань та підвищуючи її ефективність.

Бізнес отримує рішення та відповіді майже на всі проблеми економічної діяльності, доступ до новітніх досягнень науки і техніки, спеціалізовані послуги висококваліфікованих та компетентних фахівців. Це допомагає підвищити структурну гнучкість та мобільність економіки, прискоривши адаптацію суб'єктів господарювання до змін технологій та економічного

середовища, а фактор часу зараз значною мірою визначає управління конкурентоспроможністю як окремої компанії, так і національної економіки. Багатомірні позиції бізнесу та професійних служб у структурі економіки є найважливішою умовою динамічного технологічної структури та відмітною характеристикою постіндустріальної економіки.

Існує також низка інших позитивних впливів галузі на економіку країни: використання логістики, постійний моніторинг інформації про об'ємні і структурні характеристики попиту і реалізації, перехід до практики прийому замовлень точно в строк і в зростанні за запитами споживачів, збір даних про розрахункові одиниці готелів, ресторанів, туристичних операторів та їх переклад у режимі реального часу в розподільні центри. Заходи мають позитивний вплив на циклічний рух послуг, запобігаючи великим дисбалансам у списку послуг, що надаються, у продажах товарів, зводячи до мінімуму запаси в кожній ланці руху і гостинності й цілому. Наявність розвиненої торговельної інфраструктури є важливим складником якості і способу життя населення: споживач має можливість вибрати послуги, що надаються в різних природі і форматі, асортименті продукції; доповнюється різними послугами, підвищує комфорт і культуру обслуговування клієнтів і т. д. [14].

Досвід США переконливо свідчить про те, що нові технології є необхідною, але недостатньою умовою зростання конкурентоспроможності та ефективності. Він досягається не автоматично, а лише за наявності відповідної нематеріальної інфраструктури. Високотрудоемкий характер конкурентоспроможності багатьох неприбуткових послуг зумовлює особливо глибоку спряженість технологій і рівня й якості нематеріальних активів. В останні роки інформаційно-комунікаційні технології найбільш повно реалізували фірми, своєчасно перебудували принципи і моделі організації та управління, бізнес-процеси, системи відносин із постачальниками і клієнтурою. Так, симбіоз інформаційно-комунікаційних технологій і мережевої (ланцюгової – chain) форми організації бізнесу, що раніше

застосовувалася в багатьох послугах, дав змогу значно підвищити її ефективність.

Інформаційні мережі утворюють нині організаційний каркас більшості неприбуткових організацій, опосередковуючи виробничі зв'язки всередині компаній і підприємств, відносини з постачальниками і споживачами, у тому числі й у віртуальному просторі, контакти головного офісу з безліччю локальних структур, нерідко розкиданих по всьому світу. За адекватного використання нових технологій економічність ланцюгових структур піднімається на більш високий рівень і стимулює подальше поширення цієї ефективної в більшості послуг організаційної моделі. Не менш важливим є перехід великого бізнесу на відповідні новим технологіям принципи і моделі управління: децентралізовані системи, гнучкі підходи та інструменти і т. д.

У ході технологічних перетворень ще більше посилилася залежність їх ефекту від якості людського ресурсу, передусім від рівня освіти і професійної майстерності. Ринкового успіху досягали, як правило, компанії, які інвестували великі кошти в підвищення освіти і кваліфікації робочої сили, застосовували комплекс заходів зі стимулювання творчої ініціативи працівників усіх рівнів, наділяючи їх більшою відповідальністю за результати праці та додатковими правами, наприклад участі у розробленні та реалізації управлінських рішень, і т. д. Серед інших заходів – розгортання системи безперервної освіти, більш гнучкі форми організації праці, у тому числі бригадної форми, подальше розширення властивої багатьом послугам практики часткової зайнятості, роботи в домашніх умовах і за гнучким графіком і т. п.

Динамізму сфери послуг, як і всієї економіки США, сприяли порівняно з іншими країнами велика ступінь свободи підприємництва, менші розміри державного сектору, посилення в ході приватизації і дерегулювання ролі ринкових регуляторів, більш висока інтенсивність конкуренції, активізація її цінових та особливо інноваційних форм. Діюча система оподаткування, у цілому прийнятна для бізнесу, а також низька інфляція, сильна фінансова

інфраструктура створювали необхідні умови для накопичення капіталу, розроблення та реалізації довгострокових інвестиційних програм.

Важливі переваги США – у порівняно низьких адміністративних і правових бар'єрах для входження і виходу фірм і, відповідно, досить висока мобільність демографічної структури господарства, передусім галузей послуг, а також гнучкість ринку робочої сили, здатної оперативно реагувати на запити виробництва за кількістю й якістю трудових ресурсів, спрямовувати їх у швидко зростаючі господарські сегменти. Бізнес, який працює у даній сфері, повною мірою використав можливості розвитку, що відкриваються макроекономічною стратегією і політикою держави, націленими в останні десятиліття переважно на розгортання приватної ініціативи.

Таким чином, зарубіжний досвід свідчить про те, що найкращими умовами для розвитку постіндустріальної економіки, або економіки послуг, мають у своєму розпорядженні країни з більш ліберальною моделлю соціально-економічного устрою. Високий ступінь господарської самостійності, впровадження в певних рамках конкуренції та інших ринкових механізмів у громадський і неприбуткові сектори за розумного державного регулювання, повідомляючи економіці гнучкість і мобільність, полегшують її своєчасну адаптацію до стрімких змін технологій і ринкового середовища, сприяють більш раціональній локації ресурсів та більш продуктивному їх використанню на всіх рівнях господарської системи. Специфіка цієї моделі полягає у високому рівні розвитку сфери послуг. Але він виражається не стільки в домінуючих позиціях у структурі господарства, скільки в технологічній і структурній складності, високій наукоємності, здатності швидко адаптуватися до змін, у зростаючих позитивних впливах на макроекономічні процеси

Таким чином, у ході дослідження було розглянуто сутність і чинники конкурентоспроможності організації.

Конкуренція характеризує ринкове економічне середовище із такою суттєвою економічною закономірністю, як конкурентоспроможність тому що без цього характеристика буде неповною. Ринок має певний порядок, який забезпечується силою, що упорядковує взаємовідносини між споживачами та виробниками. Цією силою є конкуренція, що в перекладі з латині значить «змагання» чи «зіткнення». Це боротьба, суперництво між виробниками товарів та послуг за економічно вигідніші умови господарювання в ринковій економіці. Конкуренція – це боротьба за кращі умови виробництва та реалізації товару.

Поняття “конкуренція” породжує поняття “конкурентоспроможність”. Остання проявляється лише за допомогою конкуренції у в відповідних умовах. Конкурентоспроможність організації у країнах з ринковою економікою є наслідком взаємодії факторів, що виникли в результаті об’єктивного розвитку продуктивних сил. Вони знаходять своє відображення у політиці організації щодо покращення товарів, підвищення їх якості, боротьбі за частку ринку. Конкурентоспроможність - це багатоаспектне поняття, що часто використовують в практиці та теорії економічного аналізу. Конкурентоспроможність організації – це можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Поряд з цим існує й інше визначення – це комплексна порівняльна характеристика, що відображає ступінь переваги сукупності критеріїв, які визначають успіх організації на певному ринку в певний проміжок часу, по відношенню до показників конкурентів.

Конкурентоспроможна організація як термін заснована на загальному терміні конкурентоспроможності. Його детермінують як перевагу товару виробника над аналогічними товарами на певних сегментах ринку в певний проміжок часу в аспекті можливості розробки, вироблення та реалізації товару в перспективі, не завдаючи шкоди фінансовому стану підприємству.

Деякі вчені роблять спробу поєднання терміну конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність товару. На нашу думку, це є частково неправильним, оскільки споживач, при виборі товару, може не ставити перед собою ціль купити товар у відомого виробника. Часто споживач навіть не знає щось про організацію, товар якої постійно купує.

Зарубіжний досвід останніх десятиліть свідчить про те, що найкращими умовами для розвитку постіндустріальної економіки, або економіки послуг, мають у своєму розпорядженні країни з більш ліберальною моделлю соціально-економічного устрою. Високий ступінь господарської самостійності бізнесу, впровадження в певних рамках конкуренції та інших ринкових механізмів у громадський і неприбуткові сектори за розумного державного регулювання, повідомляючи економіці гнучкість і мобільність, полегшують їй своєчасну адаптацію до стрімких змін технологій і ринкового середовища, сприяють більш раціональній локації ресурсів та більш продуктивному їх використанню на всіх рівнях господарської системи. Специфіка цієї моделі полягає у високому рівні розвитку сфери послуг. Але він виражається не стільки в домінуючих позиціях у структурі господарства (цей показник у розвинених країнах відрізняється незначно), скільки в технологічній і структурній складності, високій наукоємності, здатності швидко адаптуватися до змін, у зростаючих позитивних впливах на макроекономічні процеси.

Специфічну оцінку конкурентоспроможності некомерційної організації запропоновано отримувати за допомогою експертних оцінок. Цей метод дозволяє оцінити конкурентоспроможність некомерційної організації за окремими аспектами діяльності. Узагальнену оцінку можна отримати за допомогою методу оцінки основних групових показників і критеріїв конкурентоспроможності неприбуткової організації. Дослідження теоретичних основ конкурентоспроможності неприбуткових організацій дозволяє перейти до практичних оцінок.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАПОРІЗЬКОЇ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ

2.1 Аналіз конкурентоспроможності середовища Запорізької ТПП

У відповідності з Законом України «Про торгово-промислові палати в Україні», Запорізька торгово-промислова палата (ЗТПП) є недержавною неприбутковою самоврядною організацією, яка об'єднує юридичних осіб, які створені і діють відповідно до законодавства України, та громадян України, зареєстрованих як підприємці, та їх об'єднання. ЗТПП є членом Торгово-промислової палати України [125].

Запорізька торгово-промислова палата пропонує підприємствам і організаціям більше 70 видів послуг у відповідності з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2015, що підтверджено міжнародним сертифікатом DEKRA [125].

Керівними органами Палати є: конференція членів Палати; рада Палати; президія Палати; президент Палати (рис. 2.1).

Запорізька торгово-промислова палата [125]:

- здійснює представництво інтересів членів Палати з питань, пов'язаних з їх господарською діяльністю як в Україні, так і за її межами, сприяє розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, експорту українських товарів і послуг, подає практичну допомогу підприємцям у проведенні торговельно-економічних операцій на внутрішньому та зовнішньому ринках, освоєні нових форм співробітництва; організує взаємодію між суб'єктами підприємницької діяльності, координує їх взаємовідносини з державою в особі її органів;

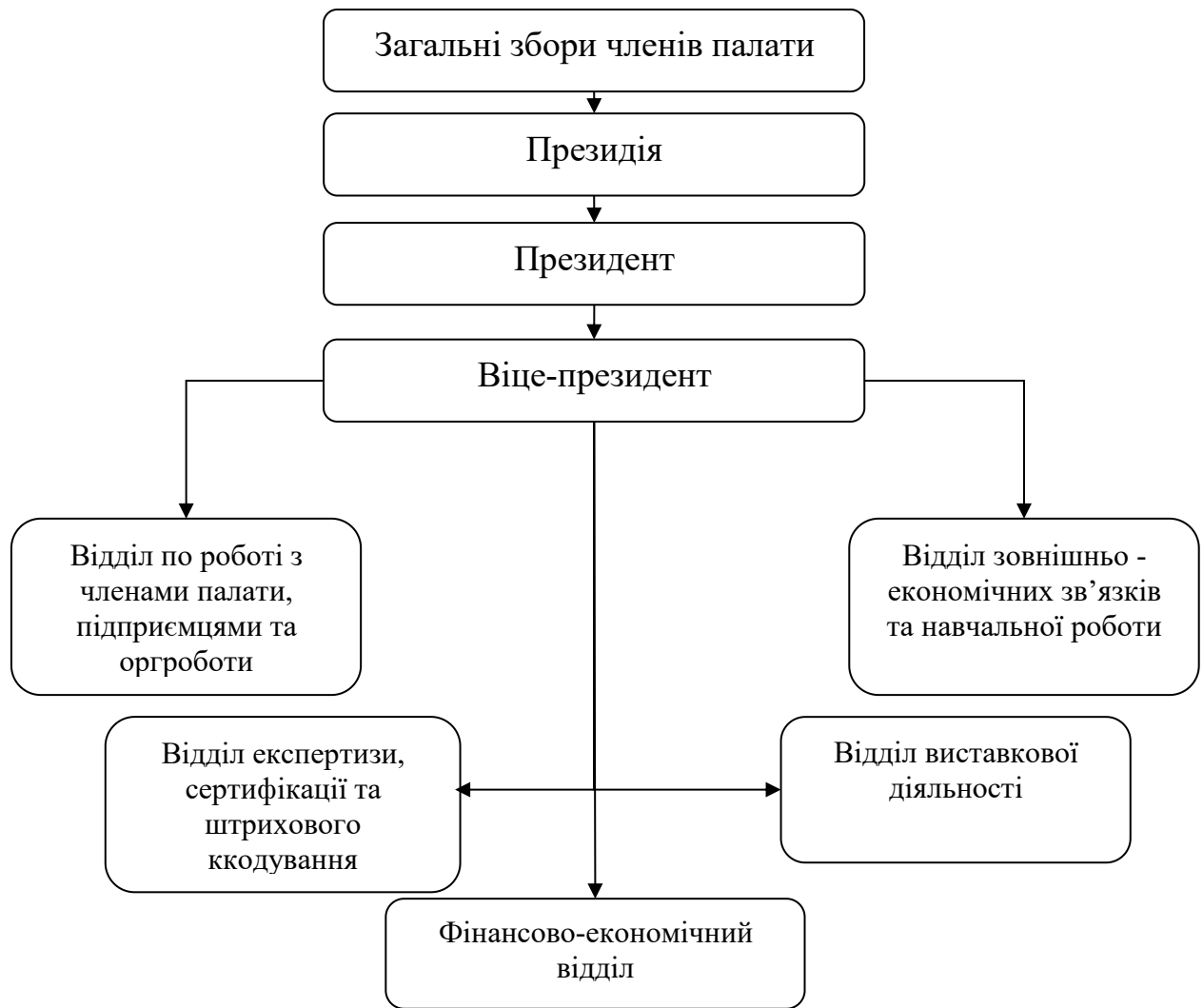


Рис. 2.1. Узагальнена організаційна структура ЗТПП (складено автором за даними ЗТПП)

– надає довідково-інформаційні послуги, основні відомості, що не є комерційною таємницею, про діяльність українських підприємців і підприємців зарубіжних країн згідно з національним законодавством, сприяє поширенню, зокрема через засоби масової інформації, знань про економіку і науково-технічні досягнення, законодавство, звичаї та правила торгівлі в Україні і зарубіжних країнах, можливості зовнішньоекономічного співробітництва українських підприємців;

– займається видавничою діяльністю, в тому числі - видає інформаційні, довідкові, рекламні та методичні матеріали з питань, які входять у сферу діяльності Палати;

- бере участь в організації в Україні та за кордоном професійного навчання і стажування фахівців - громадян України з питань підприємництва, розвитку конкуренції, а також у розробленні та реалізації державних і міждержавних програм, в тому числі у здійсненні навчання з питань охорони праці посадових осіб інших суб'єктів господарювання;
- приймає іноземні торгово-економічні і науково-технічні делегації, окремих представників іноземних ділових кіл і громадських організацій, а також направляє за кордон своїх представників;
- організовує виставки, семінари, конференції, ділові зустрічі з економічних питань за участю українських та іноземних підприємств і організацій, перш за все членів Палати, як в регіоні своєї діяльності, так і за межами України, сприяє участі цих підприємств і організацій у міжнародних ярмарках і виставках за кордоном;
- надає послуги по продажу експонатів українських учасників виставок і ярмарок за кордоном і реалізації іноземних експонатів на виставках, які організовуються на території діяльності Палати;
- здійснює посередницькі операції відповідно до законодавства України;
- проводить в своєму регіоні рекламну роботу для українських та іноземних підприємців, виконує замовлення на розробку і виготовлення художніх оригіналів рекламної продукції, а також товарних знаків для членів Палати та інших підприємців України і зарубіжних держав;
- виконує послуги на письмові переклади економічної, науково-технічної, іншої документації, довідкових та інформаційних матеріалів;
- надає консультативні послуги по визначенню якості товарів, прав споживача, а також відповідності претензійних матеріалів, оформлених третьою стороною, вимогам відповідних нормативних актів. Надає юридично-правові послуги, засвідчує форс-мажорні обставини;
- здійснює пошук партнерів, надає брокерські послуги, а також послуги з митного декларування та страхування вантажів, транспортно-експедиційного

обслуговування та інше, що не суперечить загальним положенням цього Статуту та чинному законодавству;

– сприяє українським та іноземним громадянам, підприємствам і організаціям в одержанні охоронних документів на винаходи, промислові зразки, товарні знаки та інші об'єкти промислової власності;

– засвідчує сертифікати про походження товарів, які вивозяться за межі України, товаросупроводжуючу документацію на ці товари, сертифікати визначення продукції власного виробництва підприємств з іноземними інвестиціями та інші документи, пов'язані зі здійсненням зовнішньоекономічної діяльності;

– забезпечує обслуговування представництв іноземних фірм, банків та організацій, сприяючи їм у видачі віз, вирішенні митних питань, комплектуванні штатів працівниками громадянами України та інше.

Аналіз середовища ЗТПП проведемо за допомогою PEST – аналізу та SWOT – аналізу.

Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу проведемо за допомогою PEST – аналізу (табл. 2.1 та 2.2).

Таблиця 2.1

Якісний PEST – аналіз ЗТПП

PESTE - чинники	Що дає можливості?	Що дає загрозу?
Політичні та правові	Сприяння розвитку торгівлі	Жорсткі вимоги з боку законодавства в області пожежних, санітарно-гігієнічних вимог і т.д.
Економічні	Зростання доходів населення	Можливі кризи в економіці в цілому і в галузі
Соціальні	Підвищення рівня добробуту і соціальної захищеності населення	-
Технологічні та технічні	Розробка інновацій в області телекомунікації; загальний розвиток технологій	-
Екологічні	-	-

Таблиця 2.2

Кількісний PEST – аналіз ЗТПП

Чинники	Важливість для галузі (X)	Вплив на організацію (Y)	Напрямки впливу (Z)	Ступінь важливості $S=X*Y*Z$
Політичні та правові	1	2	-1	-2
Економічні	2	2	-1	-4
Соціальні	3	2	-1	-6
Технологічні та технічні	3	3	+1	+9
Екологічні	2	0	-1	0
Разом	-	-	-	-3

Отже, зовнішнє середовище непрямого впливу на організацію оцінюється як негативне. Така ситуація складається завдяки наявності більшої кількості загроз з боку факторів зовнішнього впливу. І хоча спрямованість впливу більшості факторів характеризується як негативна, вплив технологічних факторів є сильним і позитивним.

Безпосереднє оточення досліджується через аналіз конкурентів, споживачів, постачальників, профспілок і контактних аудиторій (банків, страхових компаній), що мають прямі ділові контакти з фірмою. Фактично в даному розділі вивчаються тенденції тієї галузі, в якій працює підприємство що розглядається.

Основними конкурентами ЗТПП на ринку подібних послуг є: Інженерна ТПП, Сільськогосподарська ТПП, Регіональний фонд підтримки малого бізнесу, Асоціація промисловців та підприємців «Потенціал», Асоціація сільських рад, Українська Консультаційна Ліга UKL, «Маркетинг Консалтинг Груп», Інформаційно-маркетинговий центр, «Тейлор Нельсон Софрез Україна», TNS Україна. Найбільшими з них є ТОВ «TNS Україна» та Асоціація промисловців і підприємців «Потенціал».

Оцінку ключових факторів успіху конкурентів ЗТПП проведемо на основі експертних оцінок (шкала від 1 до 10). В якості експертів виступили учасники цільового ринку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка ключових чинників успіху конкурентів ЗТПП

Чинники	Вага чинника	ЗТПП		ТОВ «TNS Україна»		Асоціація промисловців і підприємців «Потенціал»	
		бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка
Якість обслуговування	20	8	160	7	140	8	160
Імідж	20	7	140	8	160	9	180
Функціональні можливості	20	9	180	8	160	6	120
Збутова мережа	10	8	80	9	90	8	80
Ціна	18	7	126	8	144	7	126
Реклама	12	9	108	9	108	9	108
Разом	100		794		802		774

За результатами даних таблиці 2.3, можна сказати, що конкурентна сила ЗТПП оцінюється в 794 бал. Можна сказати, що конкуренти в даному випадку мають рівні сили. Для того, щоб встановити весь спектр характеристик, які відрізняють фірми між собою побудуємо карту конкурентів (рис. 2.2).

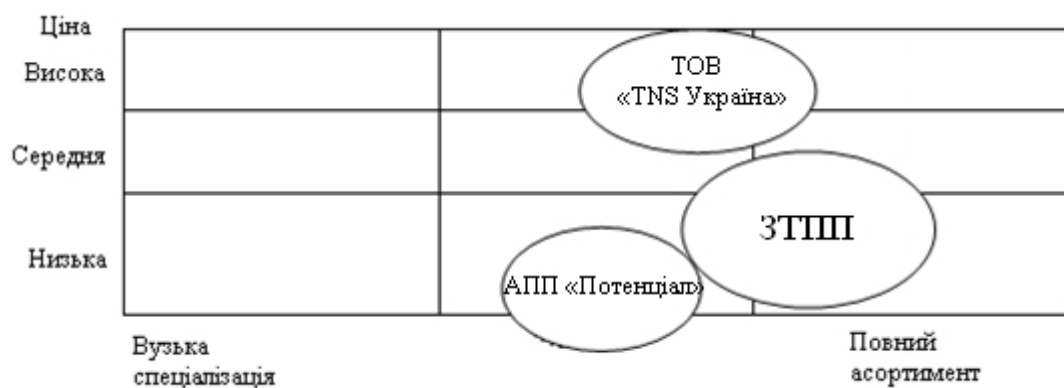


Рис. 2.2 Карта конкурентів

На підставі рис. 2.2 відзначимо, що основним конкурентом ЗТПП є ТОВ «TNS Україна». Однак, перевагою ЗТПП є більш низькі ціни. Асоціація промисловців і підприємців «Потенціал» має неповний асортимент в порівнянні з ЗТПП та ТОВ «TNS Україна».

Таким чином, на підставі проведеного аналізу зовнішнього оточення відзначимо, що - конкуренти стають ближчими за потужністю; скорочується число конкурентів, але підвищується рівень консолідації галузі за рахунок злиттів і поглинань компаній.

Дано оцінку конкурентних позиції ЗТПП, використовуючи модель «п'яти» сил М. Портера (рис. 2.3).

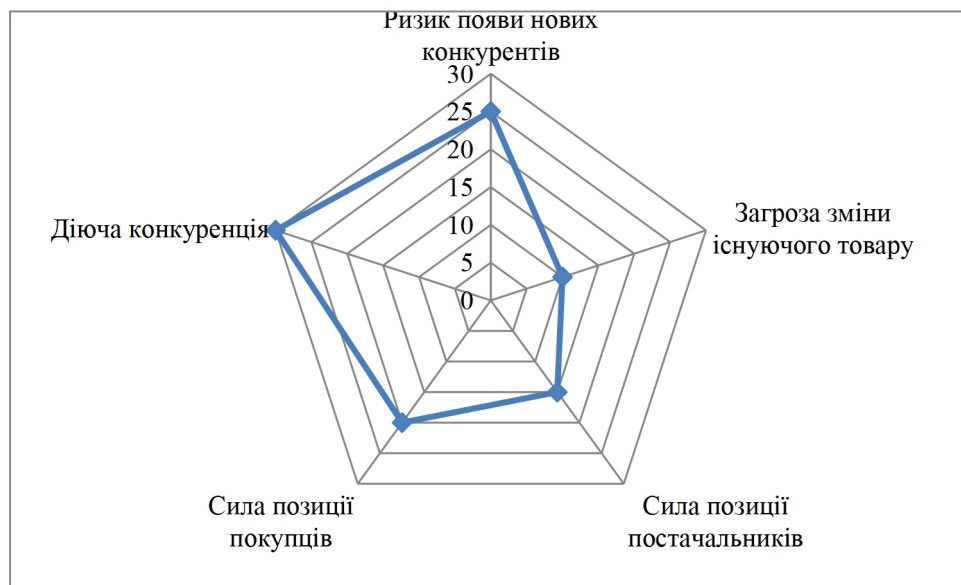


Рис. 2.3 Оцінка «п'яти» сил М. Портера для ЗТПП

За результатами аналізу «п'яти» сил М. Портера можна зробити висновки:

- скорочується число конкурентів, але підвищується рівень консолідації галузі за рахунок злиттів і поглинань компаній;
- конкуренти стають ближчими за потужністю;
- незначні витрати покупців при переході до іншого продавця.

Для проведення кількісного SWOT-аналізу відбираються по п'ять реально впливаючих (позитивно і негативно) факторів із зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства (табл. 2.4).

Кількісний SWOT-аналіз ЗТПП

Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	Питома вага чинника А	Оцінка В	Підсумкова оцінка С=А*В
1	2	3	4
Сильні сторони			
1. Велика кількість постійних клієнтів	0,3	5	1,5
2. Високий професіоналізм і великий досвід усіх співробітників	0,3	4	1,2
3.Зростання виручки підприємства	0,1	4	0,4
4. Зростання продуктивності підприємства.	0,1	4	0,4
5. Тісна взаємодія між відділами	0,1	5	0,5
6. Згуртованість колективу	0,1	4	0,4
Разом	1	26	4,4
Слабкі сторони			
1.Слабка рекламна діяльність	0,3	4	1,2
2.Орієнтація в основному на крупних клієнтів	0,2	4	0,8
3.Висока плинність кадрів	0,3	5	1,5
4. Зниження вартості оборотних коштів підприємства	0,2	3	0,6
Разом	1	16	4,1
Можливості			
1. Поява нових технологій	0,4	5	2
2. Збільшення частки ринку, розширення кола споживачів	0,3	5	1,5
3. Зростання попиту	0,3	4	1,2
Разом	1	14	4,7
Загрози			
1.Використання конкурентами більш вдалих стратегій	0,4	5	2
2.Підвищення цін на товари	0,2	4	0,8
3. Конкуренти розширюють свій асортимент продукції	0,4	5	2
Разом	1	14	4,8

Формат SWOT-аналізу заповнюється в 3 етапи. На першому етапі експерти визначають набір факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які, з його точки зору, найбільш важливі. Фактори оцінюються за групами (S, W, O і T).

Методика передбачає обмеження по числу факторів, зазвичай не більше 5 по кожній групі (S, W, O і T). Заповнюються зовнішні колонки формату по групах.

На другому етапі експерти виставляють питому вагу і бальну оцінку.

На третьому етапі підсумовуються підсумкові оцінки за групами і знаходяться середньозважені значення (разом «С»).

Результати підсумкового формату SWOT-аналізу використовуються в процесі стратегічного і тактичного планування.

Шкала питомої ваги фактора: 0 - мінімальна вага; 0,9 - максимальна вага.

Шкала оцінки: 1 - низьке значення; 5 - високе значення.

На підставі даних таблиці 2.10 видно, що найбільш реальна стратегія для компанії орієнтація на її сильні сторони з метою реалізації можливих конкурентних переваг.

У таблиці 2.5 представимо розширену матрицю SWOT-аналізу.

Таблиця 2.5

Розширена матриця SWOT-аналіз компанії ЗТПП

Критерії	Можливості (Opportunities) 1.Поява нових технологій 2.Збільшення частки ринку, розширення кола споживачів 3. Зростання попиту	Загрози (Threats) 1.Використання конкурентами більш вдалим стратегій 2.Підвищення цін на товари 3. Конкуренти розширюють свій асортимент продукції
Сильні сторони (Strengths) 1. Велика кількість постійних клієнтів 2. Високий професіоналізм і великий досвід усіх співробітників 3.Зростання виручки підприємства 4. Зростання продуктивності підприємства 5. Тісна взаємодія між відділами 6. Згуртованість колективу	Сильні сторони мають подальшу перспективу зростання завдяки можливостям	На жаль, повністю не вдається відгородитися від можливих загроз макросередовища. Підприємству необхідно проявляти гнучкість, щоб не втратити набуті позиції в даній ніші
Слабкі сторони (Weaknesses) 1.Слабая рекламна діяльність 2.Орієнтація в основному на крупних клієнтів 3.Висока плинність кадрів 4. Зниження вартості оборотних коштів підприємства	Слабкі сторони не значно перешкоджають можливостям, до того ж за допомогою керівного складу можна легко перевести їх в сильні сторони	Слабкі сторони не роблять значного впливу на загрози

SNW-аналіз застосовують для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища організації після проведення SWOT-аналізу.

У таблиці 2.6 представлений SNW - аналіз ЗТПП.

Таблиця 2.6

Стратегічний SNW - аналіз внутрішнього середовища ЗТПП

№ п/п	Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
		S	N	W
		сильна	нейтральна	слабка
1	2	3	4	5
1	Стратегія організації	+		
2	Бізнес - стратегії (в цілому), в тому числі:		+	
3	Оргструктура			
4	Фінанси як загальне фінансове становище, в тому числі:		+	
4.1	Фінанси як стан поточного балансу		+	
4.2	Фінанси як рівень бухобліку	+		
4.3	Фінанси як фінустанова			+
4.4	Фінанси як доступність інвестиційних ресурсів (кредити, розміщення цінних паперів і т.д.)		+	
4.5	Фінанси як рівень фінансового менеджменту			+
5	Продукт як конкурентноздатність (в цілому)	+		
6	Структура витрат (рівень собівартості)			
7	Дистрибуція як система реалізації послуг (в цілому), в тому числі:		+	
7.1	Як матеріальна структура		+	
7.2	Як вміння торгувати	+		
8	Інформаційна технологія	+		
9	Інновації як здатність до реалізації на ринку нових продуктів	+		
10	Здатність до лідерства в цілому (як синтез суб'єктивних і об'єктивних факторів), в тому числі:	+		
10.1	Здатність до лідерства 1-го особи	+		
10.2	Здатність до лідерства всього персоналу	+		
10.3	Здатність до лідерства як сукупність об'єктивних факторів	+		
11	Рівень виробництва (в цілому), в тому числі:	+		
11.1	Якість матеріальної бази		+	
11.2	Як якість інженерів (ключових виробничих фахівців)		+	
11.3	Як якість робочих (основне виробництво)	+		
12	Рівень маркетингу			+
11	Рівень виробництва (в цілому), в тому числі:	+		
11.1	Якість матеріальної бази		+	
11.2	Як якість інженерів (ключових виробничих фахівців)		+	

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
11.3	Як якість робочих (основне виробництво)	+		
12	Рівень маркетингу			+
13	Рівень менеджменту (тобто якість і здатність забезпечити ринковий успіх всієї системою менеджменту в цілому)	+		
14	Якість торгової марки	+		
15	Якість персоналу (в цілому)	+		
16	Репутація на ринку	+		
17	Репутація як роботодавця	+		
18	Відносини з органами влади (в цілому), в тому числі		+	
18.1	З урядом		+	
18.2	З урядом суб'єкта		+	
18.3	З органами місцевого самоврядування		+	
18.4	З системою податкового контролю		+	
19	Відносини з профспілками (в цілому), в тому числі:	+		
19.1	З корпоративним	+		
19.2	З галузевим	+		
20	Відносини із суміжниками (якість ключових ланок коопераційної мережі організації)		+	
21	Інновації як дослідження і розробки	+		
22	Післяпродажне обслуговування	+		
23	Ступінь вертикальної інтегрованості		+	
24	Корпоративна культура	+		
25	Стратегічні альянси	+		

Стан економіки безпосереднім чином впливає на роботу в ЗТПП. Наприклад, в ситуації, що в 2015 році криза дуже сильно вплинула на діяльність. У багатьох постійних клієнтів були труднощі з супроводом кредитів. Однак ЗТПП знаходила можливість знайти компроміс з кожним клієнтом.

Імідж ЗТПП формує все: від зовнішнього і внутрішнього вигляду офісу, часу існування компанії на ринку, форми підношення інформації про послуги до рівня компетентності співробітника – його етичної поведінки з клієнтом. Природно, надавши обсяг послуг, який необхідний для того, щоб угода відбулася, а клієнт залишився задоволеним результатом, ЗТПП заробляє свою репутацію.

Визначимо сильні і слабкі сторони ЗТПП за наступними параметрами: організація, фінанси, інновації, маркетинг. Далі заповнимо таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Визначення сильних та слабких сторін ЗТПП

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг	Велика кількість постійних клієнтів Наявність додаткових послуг	Багато клієнтів незадоволені вартістю товарів Слабка рекламна компанія
Кадри	Високий професіоналізм і великий досвід усіх співробітників	Низька зацікавленість співробітників у розвитку підприємства. Високий коефіцієнт плинності кадрів
Фінанси	Зростання виручки підприємства Зростання продуктивності праці	Високі витрати, що позначається на собівартості продукції Зниження вартості оборотних коштів підприємства
Організація	Тісна взаємодія між відділами Згуртованість колективу	Недовіра більшості співробітників до керівництва

Таким чином, основним напрямком діяльності має стати розширення ринку надання послуг за рахунок розвитку компанії в регіонах.

Ціновою політикою займається фінансовий відділ.

Ціну в ЗТПП формують три елементи (pricing tripod): закупівельна ціна, конкурентна ціна, цінність для споживача. Отже, чим більше вага (частка) матеріальних елементів, тим більше ціна повинна спиратися на витрати і купувати, в такому випадку, від стандартних цін; чим менше частка матеріальної складової, тим більшою мірою ціни повинні бути індивідуальними для кожного клієнта.

Схема маркетингової діяльності ЗТПП включає в себе 4 блоки (табл. 2.8).

Особливо важливе значення займає безпосередня (пряма) дистрибуція, тобто прямі продажі.

Таблиця 2.8

Система маркетингу ЗТПП

Назва елементу	Зміст
Товарна політика	Компанія реалізує широкий асортимент товарів, який включає в себе системи індивідуального захисту органів зору
Цінова політика	Вартість товарів залежить від цін постачальників сировини і матеріалів, а так само торгової націнки
Збутова політика	У компанії збутову політику здійснює Департамент Продаж
Політика просування	У компанії використовуються прямі продажі, реклама в ЗМІ, на телебаченні, в Інтернет

Завдання програми просування послуг ЗТПП полягає в наступному: в презентації користі, яку отримує споживач при придбанні послуг компанії; в побудові репутації фірми і створенні торгової марки.

2.2 Оцінювання конкурентоспроможності Запорізької Торгово-промислової Палати

Для початку розглянемо, яким чином наслідки пандемії Covid-19 здійснили вплив на кожен складову конкурентоспроможності (рис. 2.4).

Згідно з прогнозами, в 2020 році економічна активність в Україні, найбільшій економіці субрегіону, знизиться на 5,5%, проте глибина спаду буде залежати від тривалості кризи в охороні здоров'я, прогресу в реалізації основних поточних реформ, а також від здатності мобілізувати достатній обсяг фінансування для виконання значного обсягу зобов'язань з погашення заборгованості [128].

Незважаючи на деяке відновлення економіки України, в 2021 році очікується збереження сукупного негативного зростання. Негативний сценарій зростання економіки в 2021 році на рівні -1,3% підкреслює наявність серйозних несприятливих факторів в Україні, оскільки масштабні спалахи коронавірусу і геополітична напруженість затьмарюють перспективи відновлення економіки [128].

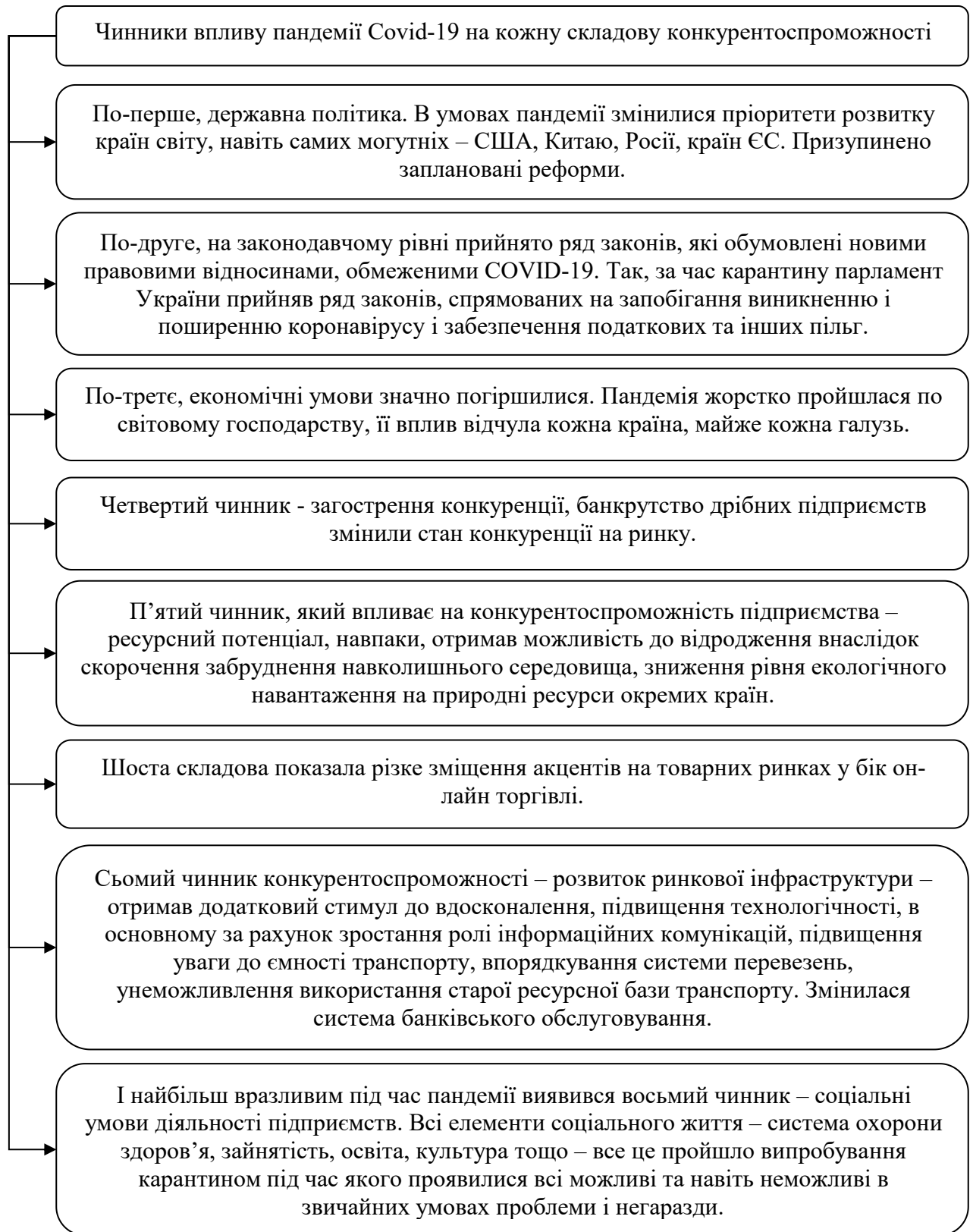


Рис. 2.5. Експертна оцінка конкурентоспроможності послуг ЗТПП у розрізі функції «лобіювання» (складено автором за даними ЗТПП)

За базу для порівняння взято найбільш динамічну іноземну бізнес-асоціацію, яка діє в Україні, - Американську Торгову палату. Таким чином,

величина конкурентоспроможності коливається від 0 до 10 од. (або від 0 до 100%). Про рівень конкурентоспроможності можна судити за наступною шкалою: недостатня конкурентоспроможність продукції – 0-2 од. (0-20%), низька – 2-4 од. (20-40%), середня – 4-6 од. (40-60%), висока – 6-8 од. (60-80%) та дуже висока – 8-10 од. (80-100%).

З даних рис. 2.5 видно, що у розрізі функції «лобіювання» проведено оцінку конкурентоспроможності послуг ЗТПП за двома критеріями. Найбільший бал отримала послуга «захист інтересів бізнесу» - 0,9.

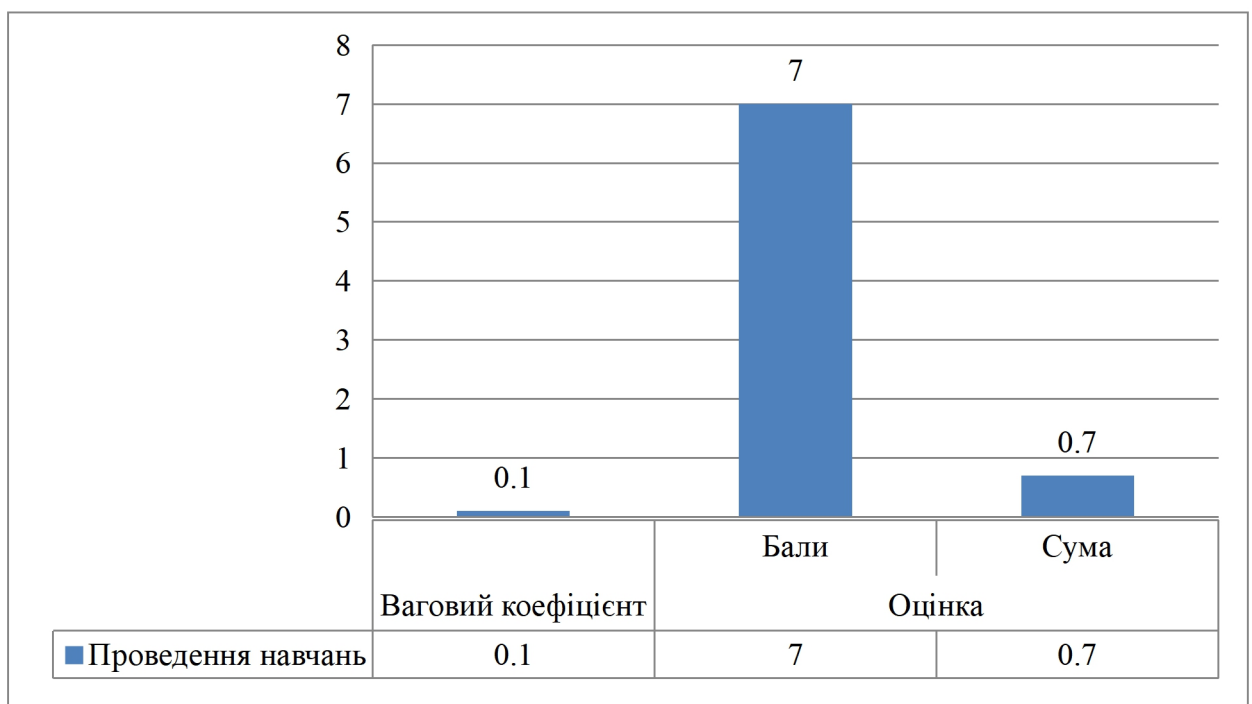


Рис. 2.6. Експертна оцінка конкурентоспроможності послуг ЗТПП у розрізі функції «освітня» (складено автором за даними ЗТПП)

З даних рис. 2.6 видно, що у розрізі функції «освітня» проведено оцінку конкурентоспроможності послуг ЗТПП лише за одним критерієм – проведення навчань.

З даних рис. 2.7 видно, що у розрізі функції «підтримка ЗЕД» проведено оцінку конкурентоспроможності послуг ЗТПП за сімома критеріями. Найбільший бал отримала послуга «видача сертифікатів походження товарів» - 1,5.

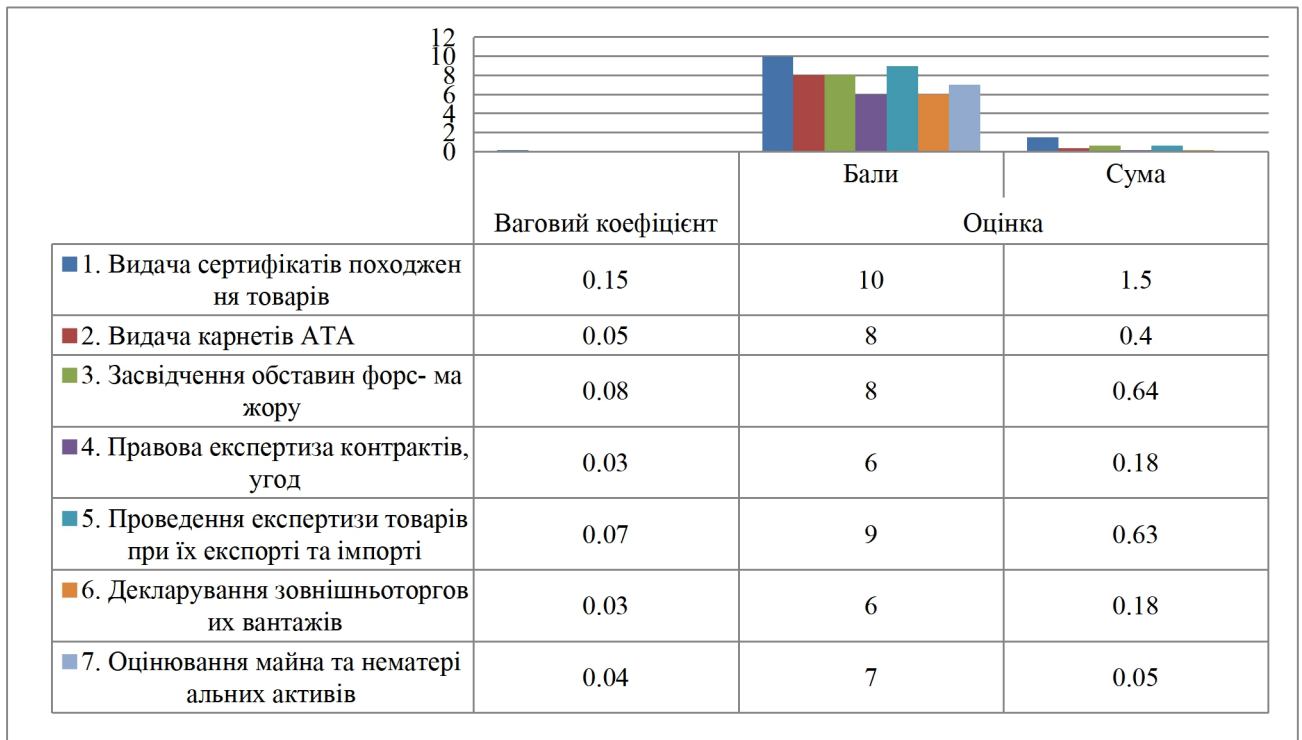


Рис. 2.7. Експертна оцінка конкурентоспроможності послуг ЗТПП у розрізі функції «підтримка ЗЕД» (складено автором за даними ЗТПП)

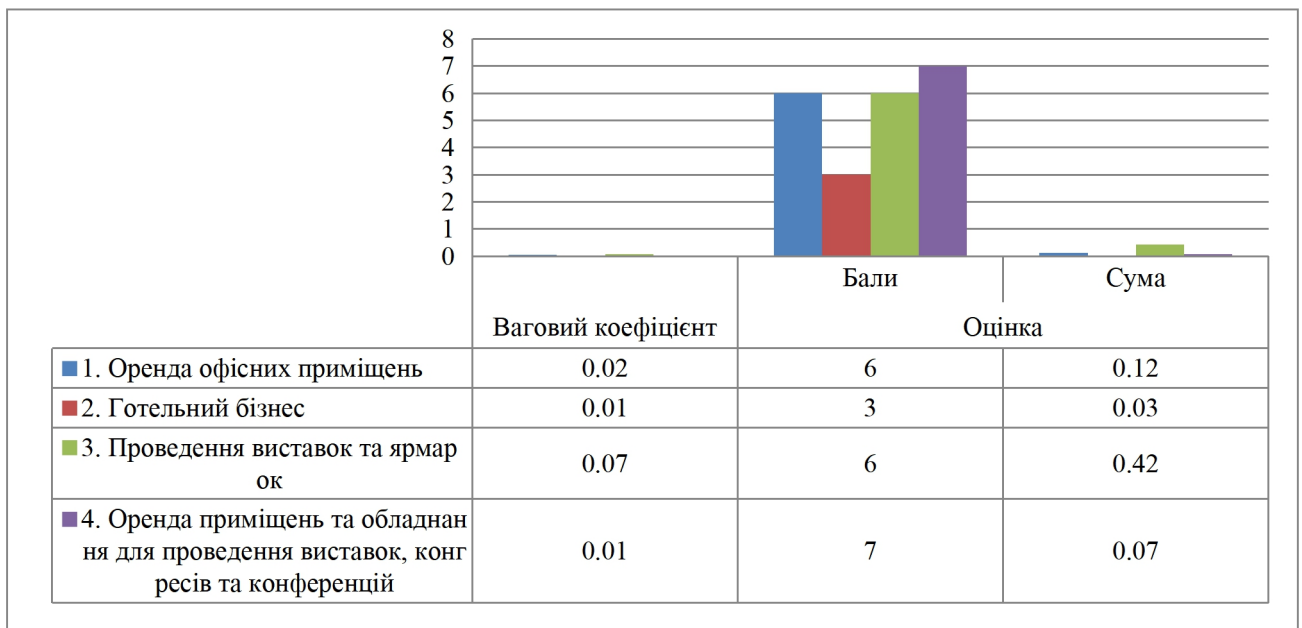


Рис. 2.8. Експертна оцінка конкурентоспроможності послуг ЗТПП у розрізі функції «нерухомість та виставкова діяльність» (складено автором за даними ЗТПП)

З даних рис. 2.8 видно, що у розрізі функції «нерухомість та виставкова діяльність» проведено оцінку конкурентоспроможності послуг ЗТПП за

чотирма критеріями. Найбільший бал отримала послуга «проведення ярмарок та виставок» - 0,42.

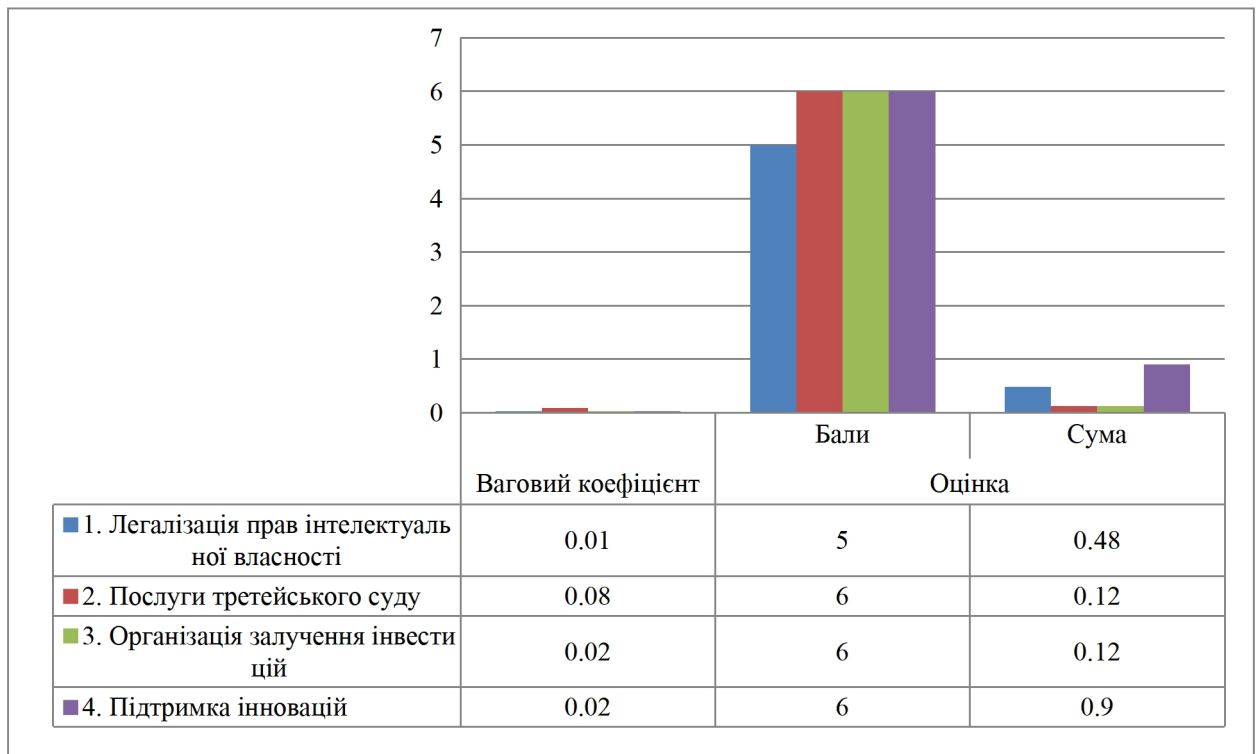


Рис. 2.9. Експертна оцінка конкурентоспроможності послуг ЗТПП у розрізі функції «підтримка інновацій, малого та середнього бізнесу» (складено автором за даними ЗТПП)

З даних рис. 2.9 видно, що у розрізі функції «підтримка інновацій, малого та середнього бізнесу» проведено оцінку конкурентоспроможності послуг ЗТПП за чотирма критеріями. Найбільший бал отримала послуга «підтримка інновацій» - 0,9.

Узагальнену оцінку конкурентоспроможності послуг ЗТПП наведено на рис. 2.10.



Рис. 2.10. Узагальнена оцінка конкурентоспроможності послуг ЗТПП (складено автором за даними ЗТПП)

Отже, проведений аналіз конкурентоспроможності ЗТПП показав, що послуги організації мають високий рівень конкурентоспроможності (73%). Найвищі оцінки експертів мають монопольні та унікальні послуги Палати. Серед послуг, які є недостатньо розвиненими, можна виділити лобювання, залучення інвестицій та підтримка інновацій.

2.3 Діагностика управління процесами надання послуг

ЗТПП систематично вирішує завдання підвищення ефективності бізнесу замовників, зниження рівня ризиків, захисту населення шляхом виключення з обороту низькоякісних товарів. Кожна з проведених експертиз є способом вирішення спірних ситуацій і допомагає бізнесу цивілізовано відстояти свої права. Проведення незалежної експертизи допомагає зберегти фінансові інтереси підприємців і захистити їх від недобросовісної конкуренції, підвищує конкурентоспроможність продукції підприємств м. Запоріжжя та Запорізької області і сприяє розвитку їх діяльності.

Розглянемо основні показники та результати діяльності ЗТПП.

Експертними підрозділами ЗТПП в 2015-2019 роках видано 42823 сертифіката про походження товарів і проведено 42230 експертиз (табл. 2.9), а саме:

- експертиза країни походження - 30495;
- експертиза для здійснення державних закупівель - 2521;
- товарна експертиза - 6789;
- будівельно-технічна експертиза - 727;
- криміналістична експертиза - 87;
- екологічна і сільськогосподарська експертиза - 30;
- звіти по оцінці - 1011;
- роботи з інтелектуальної власності - 570.

Більше 50% від загальної кількості послуг надано членським організаціям Палати.

В інтересах здійснення закупівель для державних і муніципальних потреб ЗТПП за 2015-2019 роки перевірено виробництв і видано 152 річних акта експертизи, 2369 актів експертизи та 494 сертифіката на участь у закупівлях (рис. 2.11).

Таблиця 2.9

Кількісні показники проведених експертиз та оформлених сертифікатів в 2015-2019 роках (складено автором за даними ЗТПП)

Показник	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Кількість експертиз, шт.	7957	6754	6955	4491	4338
Кількість сертифікатів, шт.	10986	10079	11010	5929	4819

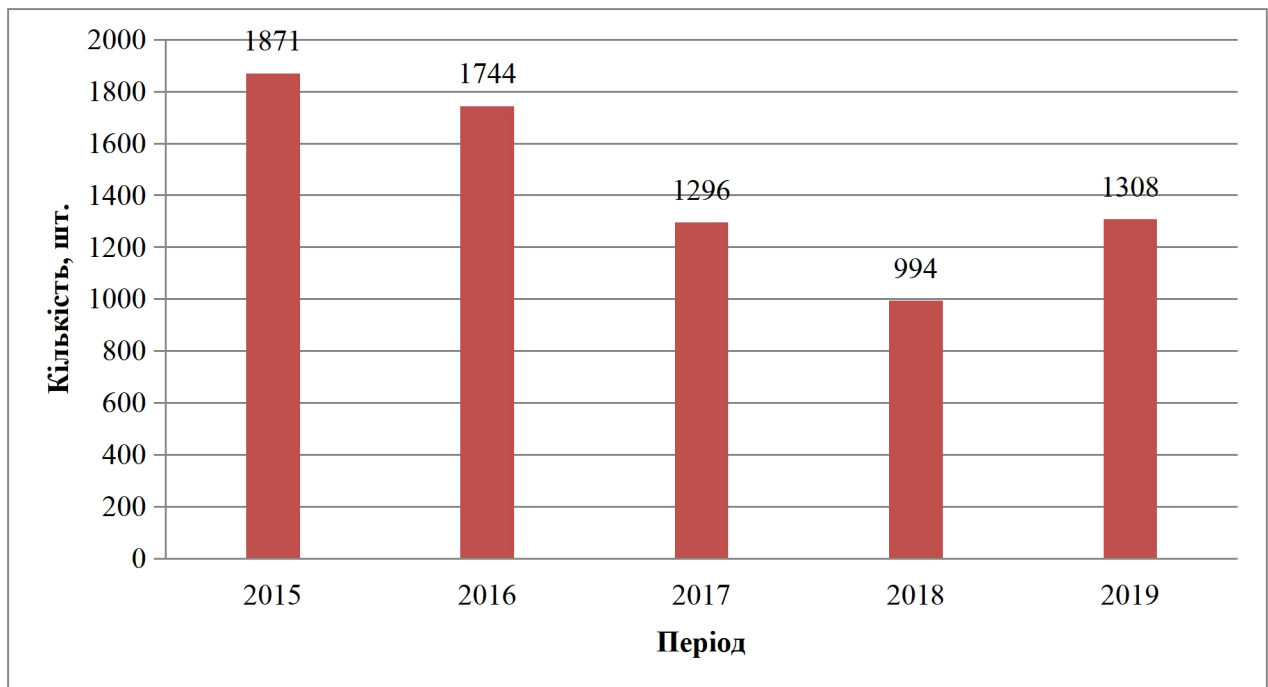


Рис. 2.11. Кількість робіт по товарній експертизі ЗТПП за 2015-2019 роки (складено автором за даними ЗТПП)

Зниження даного показника з 2015 по 2018 роки обумовлено декількома причинами:

- впровадження на багатьох підприємствах системи менеджменту якості дозволило випускати якіснішу продукцію та переглянути порядок взаємодії з постачальниками сировини;
- підвищення конкуренції, як з боку інспекційних організацій, так і поява безлічі експертних організацій;
- важке становище підприємств в умовах кризової економічної ситуації не дає передумов до роботи з контролю якості товарів на постійній основі. У

більшості випадків організації зверталися за експертизою в разі фактичних невідповідностей товарів встановленим вимогам.

ЗТПП в оціночній діяльності приділяє особливу увагу оптимальному співвідношенню якості оціночних робіт їх вартості, має напрацьовану клієнтську базу, власну незалежну методику складання звіту, комплексно підходить до робіт по оцінці.

За 2015-2019 роки виконано 1011 звітів про оцінку ринкової вартості будівель, споруд, машин, устаткування, оргтехніки, матеріалів, оцінці бізнесу, часткою, дебіторської заборгованості, інтелектуальної власності. Експертами-оцінювачами ЗТПП виконані 129 судових експертиз. Регулярно проводиться рецензування звітів про оцінку.

У 2019 році введена нова послуга – експрес-оцінка (попередня оцінка щодо визначення вартості майна), яка дозволила більш конструктивно проводити процедуру оскарження кадастрової вартості.

Проведення круглих столів та виїзних заходів в районах області за участю понад 80 представників малого та середнього бізнесу, а також розміщення рекламних матеріалів щодо оскарження кадастрової вартості на сайті ЗТПП послужило збільшення кількості наданих послуг для бізнесу.

Ведеться набір фахівців з оцінки для створення кадрового резерву співробітників ЗТПП.

Інтелектуальна власність ЗТПП займає гідне становище в Запорізькій області щодо захисту прав на результати інтелектуальної діяльності і засобів індивідуалізації. Проводяться досудові і судові експертизи по використанню товарних знаків, патентів на винаходи і корисні моделі, в рамках яких складаються висновки експертів, де представлений детальний аналіз по неправомірному використанню об'єктів інтелектуальної власності (рис. 2.12). За 2015-2019 роки виконано 570 робіт.

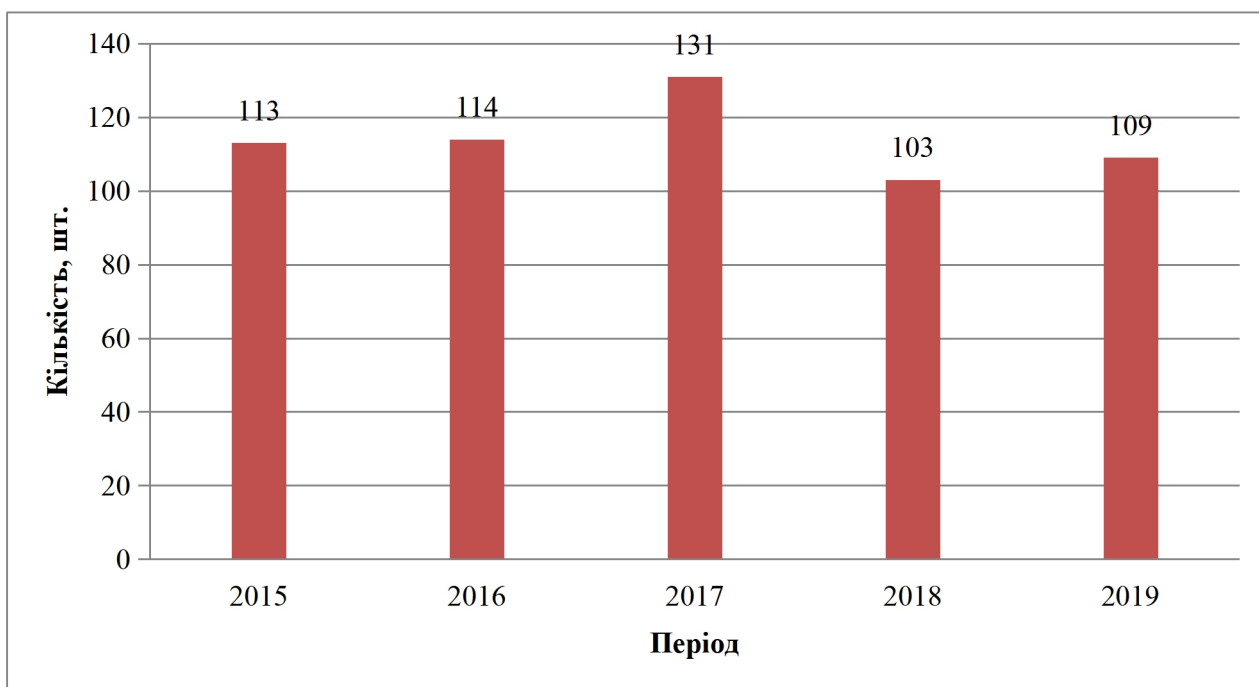


Рис. 2.12. Кількість робіт ЗТПП з інтелектуальної власності за 2015-2019 роки (складено автором за даними ЗТПП)

З метою інформаційної освіти підприємців, підвищення рівня правової грамотності, підготовки представників бізнесу до планованих законодавчих нововведень в рамках державної програми «Розвиток підприємництва Запорізької області», надано 6264 консультації, проведено 102 інформаційних семінари в м. Запоріжжя і районах області.

За підсумками проведених заходів на підприємствах Запорізької області створено понад 100 нових робочих місць. Надано безпосередня допомога підприємцю в запобіганні знесення належного йому торговельного об'єкту. В цілому проекти отримали позитивні відгуки підприємницького співтовариства, висловлено побажання про продовження подібних семінарів в 2019 році.

У 2019 році розпочато роботу по супроводу інвестиційних проектів від складання та подання заявки до стадії укладання інвестиційної угоди. Надані послуги з супроводу трьох інвестиційних проектів. Надалі необхідно зосередити зусилля на розвитку цих проектів і наданні членським організаціям комплексного пакету інформаційних послуг для розширення

можливостей підприємств за поданням товарів і послуг, пошуку ділових партнерів і клієнтів, підвищення престижу.

Сьогодні ЗТПП постійно обслуговує понад 4000 підприємств різних організаційно-правових форм. За звітний період кількість членів ЗТПП Запорізької області зросла з 802 у 2015 році до 1113 у 2019 році (на 39%), з них 82% - підприємства малого і середнього бізнесу. З урахуванням асоційованих членів загальна чисельність становить більше 3200 суб'єктів господарювання.

Незначне скорочення чисельності членської бази ЗТПП в 2019 році обумовлено негативними впливами економічної кризи, а також ліквідацією і об'єднанням підприємств шляхом перереєстрації.

Основним завданням ЗТПП є не тільки збільшення чисельного складу членських організацій, але, головним чином, їх активність і націленість на співпрацю.

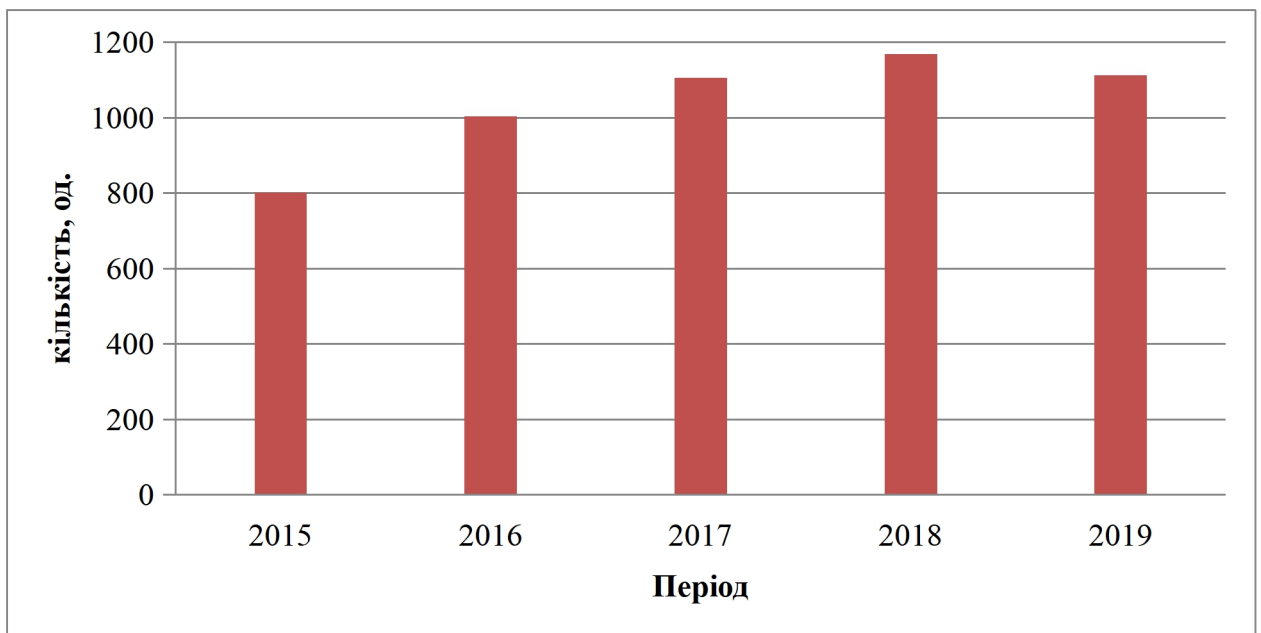


Рис. 2.13. Динаміка зростання членської бази з 2011 по 2015 роки (складено автором за даними ЗТПП)

Проводиться робота щодо контролю за сплатою членських внесків, яких за 2019 рік перераховано на 32% більше, ніж за 2015 рік. В цілому за

п'ятирічний період кількість звернень членів ЗТПП збільшилася більш ніж в 2 рази. Протягом 2019 року проведено понад 700 зустрічей з керівництвом підприємств муніципальних районів, 572 організаціям надано адресну допомогу.

Розглянемо сприяння ЗТПП розвитку системи освіти і підготовки кадрів для бізнесу. Потреба в підвищенні професійних знань фахівців запорізьких компаній, допомога в організації і веденні бізнесу, організація обміну досвідом, інформаційна підтримка – одні з основних потреб бізнесу, які загострилися в умовах економічної кризи 2014-2015 років і, в першу чергу, в середовищі малого і середнього підприємництва. У цей період найбільш актуальними для бізнесу стали питання виходу з ситуації спаду продажів. У зв'язку з цим зросла потреба в додаткових знаннях у сфері маркетингу і продажів, мотивації персоналу, управління проектами, оптимізації оподаткування, а також участі в системі держзакупівель.

За останні п'ять років основний арсенал Навчального центру ЗТПП сформований і становить понад 30 напрямків навчальних семінарів і тренінгів в рамках 12 освітніх програм в обсязі до 80 годин.

Щорічно Навчальний центр ЗТПП реалізує 70-90 навчальних програм. Додаткову освіту в 2019 році отримали тисячу сто тридцять три керівника та співробітника 845 організацій, з них – 36 організацій-членів ЗТПП.

Всього у 2019 році Навчальним центром ЗТПП реалізовані 74 навчальні програми (в 2018 році - 70), в рамках яких додаткову освіту отримали 1143 керівника та співробітника 855 організацій, у тому числі 36 організацій-членів ЗТПП.

Популярністю користується курс «Основи підприємницької діяльності», який дає підприємцям можливість участі в конкурсі на отримання гранту. Всього за звітний період по даному напрямку навчилося 149 підприємців .

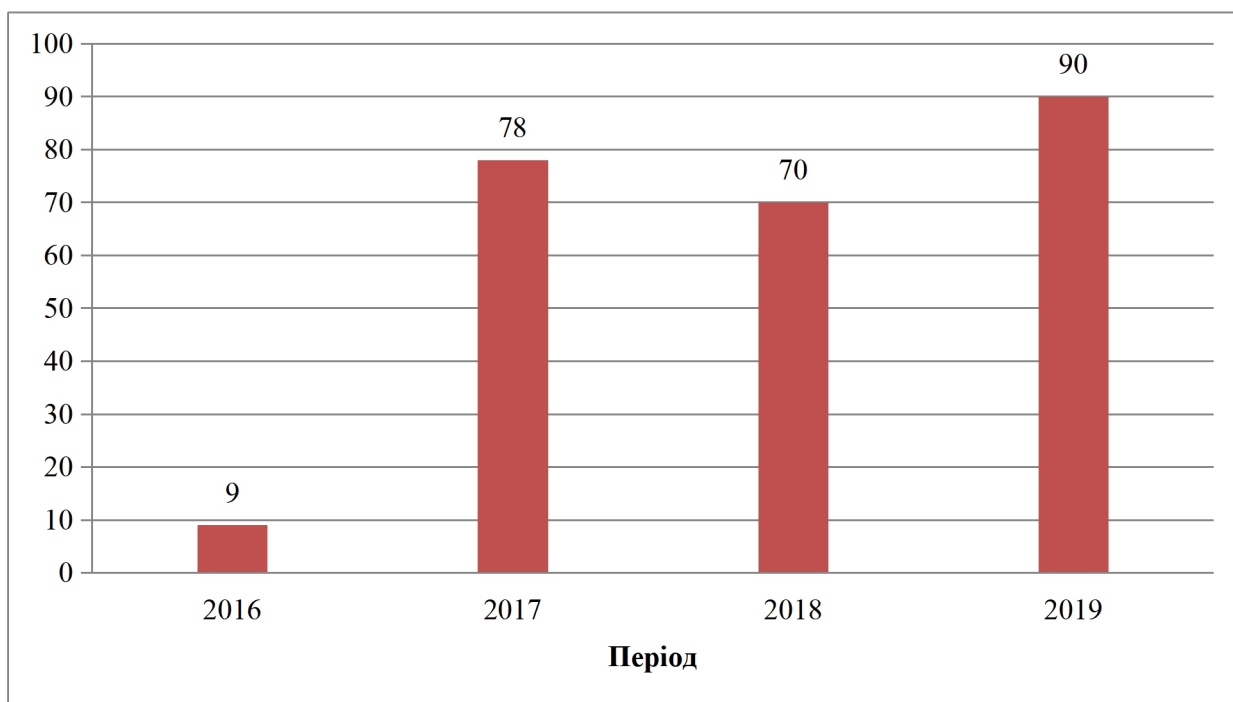


Рис. 2.14. Динаміка кількості освітніх заходів Навчального центру ЗТПП (складено автором за даними ЗТПП)

У 2019 році слухачі Навчального центру ЗТПП завдяки отриманим знанням і сприяння в розробці бізнес-планів отримали стартовий капітал на загальну суму понад 8 млн. грн.

З метою оптимізації витрат бізнесу на навчання персоналу використовувалися також альтернативні форми навчання. У 2018-2019 роках популярним став формат вебінару. У 2019 році навчання із застосуванням дистанційних технологій пройшли 40 осіб з 21 членської організації ЗТПП. Щомісяця в вебінарах брали участь в середньому 4 людини з 2 організацій-членів Палати.

В даний час при ЗТПП функціонують 17 громадських формувань.

За 2019 рік проведено 53 значущих заходи, в яких взяли участь представники підприємств, більшість з них - членські організації Палати. Найбільш активно працювали такі комітети:

- по збереженню і розвитку народних художніх промислів;
- підприємств-виробників продукції медичного призначення;

- по підприємництву в сфері будівництва і житлово-комунального господарства;
- рада асоціацій підтримки підприємництва Запорізької області.

Найважливішим завданням на 2021 рік є посилення роботи всіх громадських формувань, в тому числі з активізації їх експертної спрямованості за галузевим принципом.

Таким чином, підбиваючи підсумки роботи Запорізької торгово-промислової палати за звітний період, можна з упевненістю стверджувати, що основні зусилля були спрямовані на виконання статутних завдань у вирішенні найбільш значущих соціально-економічних проблем розвитку малого та середнього бізнесу, промисловості та підприємств сільськогосподарського комплексу, вдосконалення законодавства, створення умов добросовісної конкуренції та інвестиційної привабливості регіону.

Висновки до розділу 2

За результатами другого розділу визначено, що ЗТПП – є однією з провідних компаній, що працює на ринку консультаційних послуг. Загалом сфера роботи ЗТПП знаходиться на етапі зрілості, а це свідчить про привабливість для нових конкурентів-організацій. Основними конкурентами ЗТПП на ринку подібних послуг є: Інженерна ТПП, Сільськогосподарська ТПП, Регіональний фонд підтримки малого бізнесу, Асоціація промисловців та підприємців «Потенціал», Асоціація сільських рад, Українська Консультаційна Ліга UKL, «Маркетинг Консалтинг Груп», Інформаційно-маркетинговий центр, «Тейлор Нельсон Софрез Україна», TNS Україна.

Діяльність ЗТПП має позитивні і негативні показники, але її суттєвим недоліком є низька активність у пошуку нових ринкових можливостей для власних послуг, а також низький рівень просування послуг. Як негативний

факт відзначаємо нечітке керівництво в ЗТПП, слабку організацію маркетингу та збутової політики. Майже не використовується реклама послуг.

Таким чином, підбиваючи підсумки роботи Запорізької торгово-промислової палати за звітний період, можна з упевненістю стверджувати, що основні зусилля були спрямовані на виконання статутних завдань у вирішенні найбільш значущих соціально-економічних проблем розвитку малого та середнього бізнесу, промисловості та підприємств сільськогосподарського комплексу, вдосконалення законодавства, створення умов добросовісної конкуренції та інвестиційної привабливості регіону.

.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Обґрунтування концепції управління конкурентоспроможністю ТПП в умовах карантинних обмежень

Пандемія 2020 року стала глобальним економічним, соціальним і екологічним викликом для всіх країн і бізнесу. На кілька місяців звичний уклад життя перестав існувати.

Здатність швидко адаптуватися до нових умов допомогла багатьом організаціям пережити карантин і вибудувати бізнес-процеси по-новому.

Українські організації ввели попереджувальні заходи, практично не зупиняючи робочі процеси, при цьому мінімізувавши візити на виробництво, відрядження та наради в офісі.

Більш ефективними стали організації, які змогли швидко впровадити ІТ-інструменти для віддаленої роботи своєї команди. До пандемії робота на «удаленке» була прерогативою в сфері ІТ, SMM, дизайну і ряду інших професій. Але в нових умовах тільки прийняття гнучких і нестандартних рішень дозволило залишитися «на плаву» [129].

В економічній літературі термін «конкурентоспроможність» розглядається таким чином, щоб фірма, продукція / товар / послуга могли відповідати сучасним установкам, а її підвищення є першочерговим завданням для організацій [130].

Важливість питання підвищення конкурентоспроможності для ЗТПП пов'язана з тим, що зростання агресивності конкурентного середовища, розвиток інформаційних технологій відбуваються швидкими темпами, тому в умовах посилення цифровізації організація може зіткнутися з низкою проблем: відставання від конкурентів у технічному розвитку, посилення вимог інвесторів, необхідність швидко приймати рішення і т. д.

У таблиці 3.1 представлені три види факторів конкурентоспроможності: технічні, комерційні та правові.

Таблиця 3.1

Фактори конкурентоспроможності

Технічні фактори	Комерційні фактори	Правові фактори
Якість послуг Ціна реалізації Витрати виробничі	Частка ринку Реклама та імідж Кон'юнктура ринку Сервіс	Технічна безпека Екологічна безпека Етична безпека

Таким чином, конкурентоспроможність – сукупність факторів, що забезпечують гідний рівень організації, здатність привернути увагу покупців і витіснити інших гравців ринку за рахунок власних високих показників.

Сутність конкурентоспроможності полягає в оцінці своїх конкурентів, виявленні не тільки своїх, але і сильних / слабких сторін інших організацій [131]. Дана дія є не тільки корисним, але і необхідним етапом.

Недостатня увага може обернутися для організації втратою клієнтів, позиції частки на ринку, а в найгіршому випадку – закриттям. Причому даний етап є систематичним, вимагає постійної уваги і включає:

- сферу виникнення переваги;
- зміст фактора переваги;
- час реалізації переваги;
- місце реалізації переваги;
- оформлення одержуваного кінцевої переваги [132].

Невідомість фірми / продукту / послуги може призвести до низького продажу, навіть якщо цей продукт (послуга) дуже корисний для споживачів. Щорічно близько 90% відкритихся в цей же рік організацій закриваються не тільки через відштовхуючий зміст продукту, але і через непривабливу маркетингову стратегію [130]. Після розгляду переваг варто переходити

безпосередньо до складання заходів щодо поліпшення та підтримання рівня конкурентоспроможності.

Технічні фактори лежать в основі інших, хоч і є взаємопов'язаними [133]. Для поліпшення технічних характеристик досить пам'ятати про три «кита», на яких будується ця система: коригувальні, попереджувальні та профілактичні заходи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Заходи щодо поліпшення технічних характеристик

Коригуючі заходи	Попереджувальні заходи	Профілактичні заходи
Аналіз скарг і невідповідностей Встановлення причин Оцінка потреби в діях для запобігання невідповідності Визначення необхідних дій Здійснення цих дій Запис результатів Аналіз корекцій	Визначення потенційних проблем і їх рішення перш появи поганої якості Створення системи менеджменту якості і бібліотеки стандартів Поліпшення розробки продукту, послуги процесів для вирішення проблеми якості	Встановлення програм контролю статистичного процесу і планів прийняття вибірки Виділення необхідного часу для вивчення результатів Підтримка процесу вивчення і тестування інформації Дослідження проблем якості Аудит якості та опитування споживачів

Імідж компанії складається з декількох чинників: популярність, репутація, готовність до змін, престижність, реклама, зв'язку та інноваційність.

Для підтримки і успішної реалізації всіх цих чинників необхідно постійно дотримуватися трьох кроків: аналіз проблеми, розгляд концепції та реалізація [133]. При упущенні одного з факторів конкурентоспроможність організації може знизитися і, найімовірніше, споживач вибере інший товар або послугу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Заходи щодо поліпшення іміджу організації

Зовнішній імідж	Внутрішній імідж
Участь в благодійних заходах Підтримка комунікації клієнтів з першими особами компанії (блог, соціальні мережі і т. д.) Проведення майстер-класів Підтримка після клієнтського обслуговування (опитування клієнта, надання бонусів і т. д.) Моніторинг соціальних мереж Робота з частими покупцями	Виїзні курси по тимбілдингу Організація корпоративів для співробітників Заходи за участю клієнтів Сприятливе робоче середовище Бонуси для співробітників (система мотивації, премії і т. д.)

Після сформованої ідеальної складової зовнішнього і внутрішнього середовища продукт (послуга) може скласти гідну конкуренцію в своїй сфері, але не варто забувати про маленьку, але дуже важливу деталь - правові чинники конкурентоспроможності [132].

Бізнес тримається не тільки на грошах, але і на обов'язках і правах (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Заходи щодо поліпшення правових чинників

Екологічні характеристики	Технологічні характеристики
Облік географічних особливостей при проектуванні і будівництві підприємств Впровадження ефективних екологічних технологій Ліквідація екологічно шкідливих технологічних процесів	Впровадження нової техніки і технологій Удосконалення нормативної бази підприємства Впровадження і використання прогресивних матеріалів

При їх недотриманні можна зіпсувати не тільки репутацію. Всі правові чинники можна розділити на три великі групи: діють на всіх, на деяких і на політичні організації [134].

Таким чином, організації, які продовжують свою діяльність зараз, формують економіку майбутнього. Адаптуючись до ситуації, розробляючи нові продукти, тестуючи технології, вони задають характер і темп змін, які

стануть звичними для всіх в майбутньому. Дуже складно сказати, яким точно буде світ після епідемії, але багато в чому його визначать нові продукти, технології та методи комунікації, які формуються вже зараз.

Як показав проведений аналіз, в даний час в ЗТПП склалася ситуація, коли, з одного боку, є стійкий потік клієнтів, склалася асортиментна матриця основних послуг, які фірма пропонує своїм клієнтам, є певний рівень попиту на послуги організації. З іншого боку, не відбувається розвиток організації, не визначені зони найближчого розвитку, не ясно, куди рухатися далі.

Можна говорити, що ЗТПП вийшла на певне «плато» в своєму розвитку і стагнує. Сама по собі така ситуація не є кризовою, вона є природною в розвитку будь-якої організації, коли після етапу росту відзначається стабілізація економічних показників, відбувається відпрацювання технології надання послуг, робота над їх якістю, використовуються ті заділи і напрацювання, які були досягнуті на попередніх етапах, за рахунок них в певному сенсі компанією «знімаються вершки».

Однак вкрай важливо на цьому етапі не законсервуватися на досягнутому рівні і не зупинитися в своєму розвитку. Важливо глибоко оцінити існуючі можливості і ризики ситуації, що склалася, визначити стратегічні перспективи подальшого функціонування підприємства.

ЗТПП в даний час важливо розглянути можливості розвитку асортименту тих послуг, які вона пропонує своїм клієнтам. Це обумовлено декількома обставинами:

- по-перше, асортиментна матриця послуг, пропонованих ЗТПП своїм споживачам, була закладена ще в момент створення організації, і з того моменту істотно не змінювалася;

- по-друге, багато постійних клієнтів ЗТПП користувалися її послугами, оскільки з багатьма з них вони вже познайомилися, а нічого нового організація їм поки запропонувати не може. У цій ситуації клієнти починають переорієнтуватися на інші компанії даної сфери, що є тривожним

сигналом і здатне спровокувати найближчим часом помітний відтік клієнтів, а отже, і падіння обсягів реалізації послуг;

– по-третє, в ЗТПП почав знижуватися приплив нових клієнтів, оскільки послуги організації відомі на ринку, і первинне насичення ними попиту вже сталося, а вторинний попит формується гірше, повільніше.

Однак найважливішим фактором, що повинен стимулювати ЗТПП до пошуку шляхів розвитку - це сучасна ситуація, пов'язана з пандемією коронавірусної інфекції. Поширення COVID-19 призвело до того, що в індустрії надання послуг, в тому числі послуг ЗТПП, було завдано серйозної шкоди.

Як відзначають дослідники, в багатьох галузях бізнесу зараз неоднозначний період через карантин COVID -19. У багатьох країнах закриті кордони, скасовуються масові заходи ділового та розважального характеру, спортивні заходи, заплановані зустрічі, припинена виставкова діяльність. На цьому загальному несприятливому фоні серйозних збитків несуть в тому числі компанії з надання аналогічних послуг ЗТПП.

В даний час ситуація з пандемією поступово стабілізується і втрачає гостроту, проте очевидно, що компанії сфери послуг почнуть працювати після зняття всіх обмежень конкуренція між ними стане особливо сильна, тому що кожна фірма буде прагнути компенсувати собі ті втрати, які вона понесла в період тимчасового призупинення діяльності. У цих умовах можна прогнозувати, що сервісні підприємства почнуть удосконалювати і розвивати асортимент своїх послуг, щоб в нових умовах роботи на ринку задовольнити мінливий попит споживачів.

Сьогодні така робота над асортиментом послуг вкрай необхідна і для ЗТПП. Асортимент послуг організації потребує диверсифікації, в його орієнтації не тільки на вже сформовану категорію споживачів послуг, а й в охоплення нових категорій споживачів. Основна мета управління асортиментом — забезпечення високих темпів розвитку організації і

максимально повне задоволення попиту споживачів в нових умовах роботи ринку. Завдання управління асортиментом представлені на рис. 3.1.

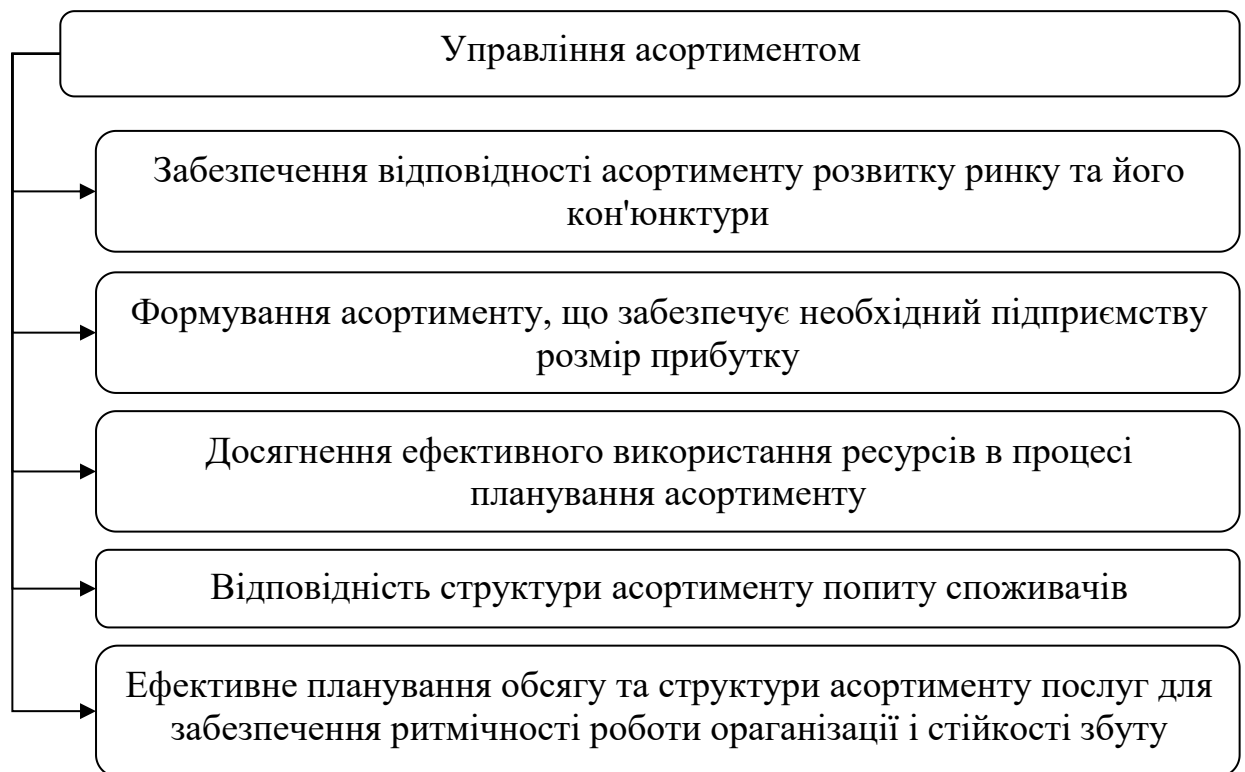


Рис. 3.1. Актуальні завдання управління асортиментом ЗТПП

Ефективне управління асортиментом послуг дозволить ЗТПП:

- знизити число втрачених клієнтів, які пішли з компанії, не знайшовши в її послугах те, що їм цікаво;
- збільшити продуктивне робоче навантаження на персонал;
- підвищити прибутковість роботи підприємства.

Управління асортиментом має в компанії визначатися зовнішніми і внутрішніми умовами середовища функціонування фірми (попитом, уподобаннями та вимогами покупців, асортиментом послуг у конкурентів, вимог, що пред'являються до обраного формату послуг і т.д.).

3.2 Модель удосконалення управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації

Конкурентоспроможність підприємства на ринку є головним критерієм ефективності його діяльності, оцінки ефективності системи управління. Застосування теорії систем до управління полегшило для керівників завдання побачити організацію основних компонентів управлінської діяльності в єдності їх складових частин, які нерозривно переплітаються з зовнішнім світом. Розуміння того, що сучасні підприємства, представляють собою складні, штучно створені, соціально-економічні відкриті системи, що складаються з декількох взаємозалежних підсистем, допомагає в їх дослідженні.

Під впливом системи стратегічного управління відбувається формування комплексу конкурентних переваг, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Управління конкурентоспроможністю підприємства є найважливішим завданням, що стоїть перед підприємством в стратегічному і тактичному плані, і по суті, саме на забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинно бути спрямоване управління в цілому.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства являє собою комплекс робіт, спрямованих на розвиток його потенціалу, формування конкурентних переваг і зміцнення конкурентних позицій. Формування комплексу конкурентних переваг і основних напрямків розвитку підприємства здійснюється за допомогою системи управління. Найбільш важливим елементом в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства виступає механізм управління.

Механізм управління - поєднання різних важелів впливу на керований об'єкт для досягнення поставлених цілей.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою складну систему елементів, що включає розробку механізму забезпечення конкурентоспроможності.

Відповідно до сутності системного підходу, система управління організацією (або система менеджменту) складається з зовнішнього оточення (за «чорним ящиком») і внутрішньої структури (всередині «чорного ящика»). Внутрішня структура представлена потенціалом підприємства. Конкретизація, точніше кордону механізму конкурентоспроможності визначають «правила» внутрішньої організації підприємства, що забезпечує виживання в умовах невизначеності. Дана умова дозволяє вибрати конкретну форму таких властивостей, як конкурентоспроможність, інноваційність, адаптивність, що забезпечують постійний ефект діяльності підприємства на ринку.

Модель управління конкурентоспроможністю можна представити у формі певного «чорного ящика», «вхід» якого забезпечується ефективним механізмом управління конкурентоспроможністю (включаючи його основні елементи), а «вихід» є перелік можливих результатів (рис. 3.2).

Таким чином, в сучасних умовах конкурентоспроможність ЗТПП на ринку є головним критерієм ефективності його діяльності, оцінки ефективності системи управління.

Забезпечення конкурентоспроможності здійснюється на основі дотримання наступних принципів:

1) аналізу механізму дії економічних законів (закону попиту і пропозиції, закони підвищення потреб людини, закону ефекту масштабу, закону конкуренції, закону економії часу, закону спадної дохідності та ін.);

2) аналізу механізму дії законів організації структур і процесів (закону композиції для побудови дерева цілей, законів пропорційності, синергії, самозбереження, розвитку та ін.);

3) дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління (перш за все, системного, комплексного, маркетингового, функціонального, поведінкового, структурного, відтворювального);

4) орієнтація на конкретні ринки і потреби;

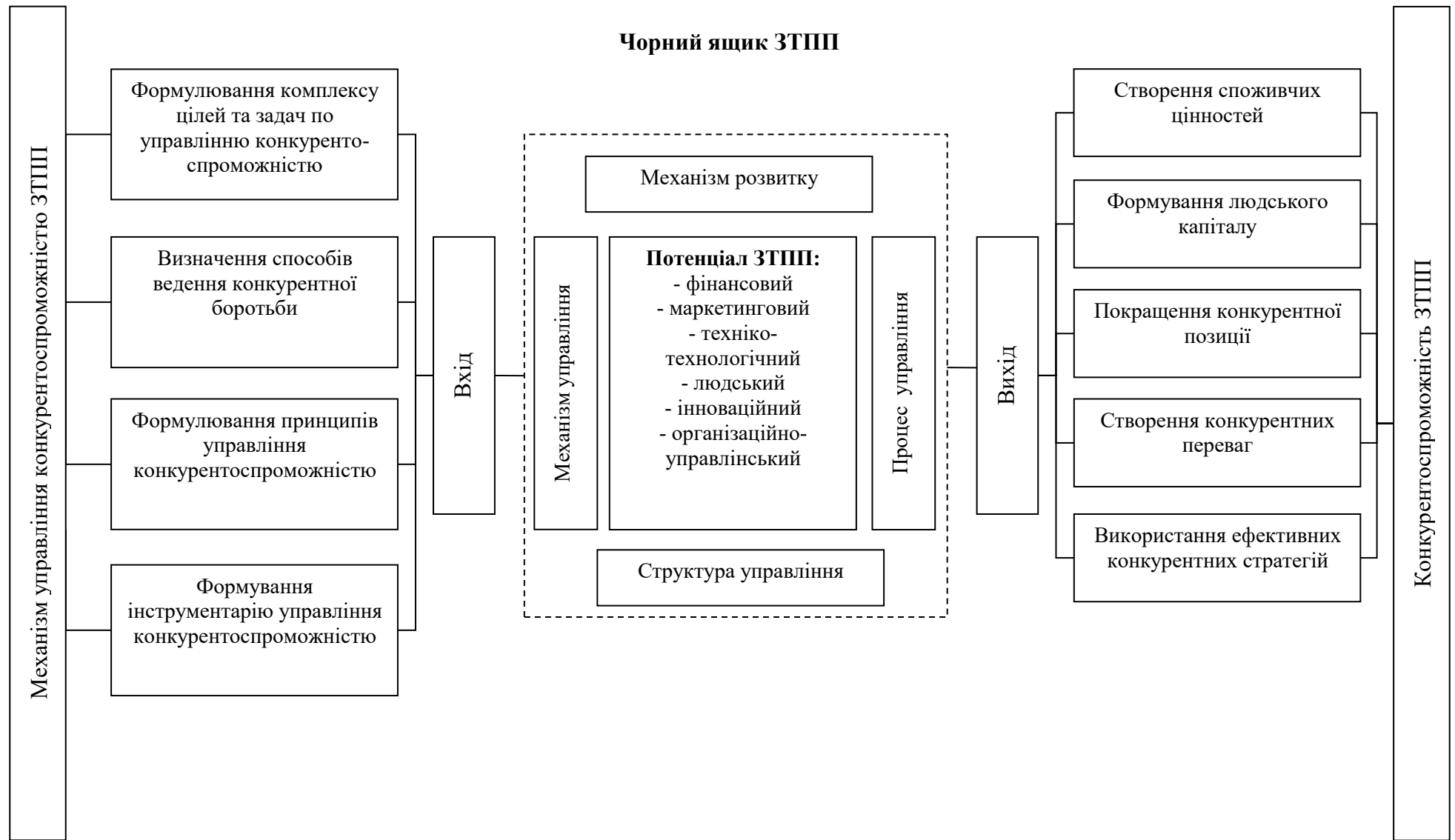


Рис. 3.2. Механізм забезпечення конкурентоспроможності ЗТПП

5) застосування сучасних методів аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації (наприклад, системного аналізу, функціонально-вартісного аналізу, динамічного програмування);

6) застосування сучасних інформаційних технологій для системної і комплексної автоматизації управління;

7) застосування сучасних методів аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації (наприклад, системного аналізу, функціонально-вартісного аналізу, динамічного програмування);

8) орієнтації на кількісні методи оцінки, контролю та оперативного управління конкурентоспроможністю;

9) економічні та управлінські фактори функціонування організації не повинні входити в формулу оцінки конкурентоспроможності організації, так як управлінські фактори служать умовою забезпечення конкурентоспроможності, а економічні - результатом управління конкурентоспроможністю об'єкта (при гарній роботі буде підвищення конкурентоспроможності, при поганій - зниження, що спостерігається зараз в російській економіці);

10) конструкція формул (моделей) для оцінки конкурентоспроможності об'єктів повинна враховувати вагомість входячих до них чинників (показників, аргументів);

11) включаються в формулу (модель) фактори (показники) переважно повинні бути питомими або відносними;

12) в системі управління конкурентоспроможністю об'єктів повинні бути стратегічний маркетинг (перша загальна функція), мотивація і регулювання (остання загальна функція, що встановлює зворотний зв'язок споживачів і зовнішнього середовища з розробниками і виробниками товарів).

Перерахований набір принципів управління конкурентоспроможністю товарів і організації є зразковим, але без їх дотримання неможливо забезпечити конкурентоспроможність ЗТПП.

Оцінка рівня використання потенціалу підприємства є найважливішим чинником в процесі забезпечення конкурентоспроможності. Ступінь реалізації конкурентного потенціалу визначає сукупність конкурентних переваг підприємства. Проте, питання, пов'язані з формуванням стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, не знайшли свого відображення у вітчизняній економічній літературі. Такий підхід має обмежений характер, тому що не розглядає вплив зміни рівня конкурентного потенціалу на діяльність всього підприємства в цілому і не передбачає наявності взаємозв'язку між конкурентоспроможною стратегією і корпоративною стратегією.

ЗТПП має виділяти конкурентний потенціал із загальної сукупності потенціалів відповідно до вимог ринкового середовища і досягати певних конкурентних переваг, реалізуючи, таким чином, стратегію забезпечення конкурентоспроможності.

Таким чином, в основі забезпечення конкурентоспроможності лежать два основні підходи до формування стратегії:

1. «Індуктивний» - під яким розуміється розробка конкурентоспроможної стратегії на основі вже наявного конкурентного потенціалу і конкурентних переваг. Таким чином, стратегії забезпечення конкурентоспроможності розглядається як результат розробки стратегії підвищення конкурентного потенціалу та його складових;

2. «Дедуктивний» - під ним розуміється кардинальна зміна всієї стратегії підприємства, спрямованої на формування нових конкурентних переваг, наслідком яких стане зростання конкурентного потенціалу, конкурентоспроможності підприємства і таким чином, дана стратегія буде стратегією забезпечення конкурентоспроможності.

Даний підхід дозволяє розглядати поняття стратегії забезпечення конкурентоспроможності як сукупності управлінських рішень, що представляють собою програму формування потенціалу підприємства, що

забезпечує якісний розвиток його ключових конкурентних переваг і планомірне вдосконалення діяльності.

Складність управління конкурентоспроможністю ЗТПП постійно зростає, що пов'язано з безперервним внутрішнім розвитком, що відбувається в організації, постійною зміною управлінських механізмів, внутрішніх і зовнішніх умов функціонування, а це тягне за собою зміну зв'язків між елементами системи.

Система забезпечення конкурентоспроможності ЗТПП складається з набору елементів, які є складними об'єктами, певним чином взаємопов'язаних між собою. Ступінь агрегованості цих елементів зумовлює стійкість і ефективність функціонування всієї системи. У такій ситуації необхідний механізм виявлення взаємозв'язків факторів, інструментів і методів, що забезпечують конкурентоспроможність об'єктів в умовах конкуренції, що загострюється.

Об'єктивними передумовами для поглибленого дослідження факторів і інструментів, що впливають на конкурентоспроможність ЗТПП, в сучасних умовах є:

- зміна споживчої поведінки;
- інтенсивний розвиток ринку в регіоні;
- необхідність ув'язування поточних і стратегічних завдань кожного підприємства з потенційними можливостями споживчого ринку;
- розвиток міжрегіональних торгово-економічних зв'язків;
- очікування приходу національних і іноземних конкурентів.

Проблема виявлення та обліку факторів, що забезпечують конкурентоспроможність, а також, ступеня їх взаємовпливу, вимагає розгляду поняття «фактор». Згідно Сучасному економічному словнику, фактор - рушійна сила, причина будь-якого процесу, що зумовлює або визначає його характер.

Таким чином, під факторами забезпечення конкурентоспроможності ЗТПП будемо розуміти елементи і сформовані на їх основі сили, що обумовлюють певну ринкову позицію підприємства в умовах конкурентного ринку.

Отже, в процесі управління ЗТПП необхідно враховувати фактори, що впливають на їх конкурентоспроможність. На основі узагальнення літературних джерел, всі фактори, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств можна класифікувати на три групи: фактори потенціалу підприємства, ринкові чинники, непрямі фактори зовнішнього середовища. Цінність даної класифікації факторів полягає в тому, що на її основі можна моделювати діяльність ЗТПП в умовах конкуренції, здійснювати комплексний пошук внутрішньогосподарських резервів з метою підвищення конкурентоспроможності діяльності.

3.3 Розробка програми підвищення конкурентоспроможності організації та плану заходів з її реалізації

Однією з виявлених проблем, вирішення якої може забезпечити ЗТПП зростання конкурентоспроможності на ринку, є необхідність забезпечення комунікаційної політики та позиціонування підприємства на ринку.

Поточний стан веб-сайту ЗТПП не дозволяє забезпечити позиціонування і інформування потенційних споживачів, особливо в умовах пандемії COVID-19, що впливає з вивчення веб-ресурсу підприємства (рисунок 3.3).

З представленого рисунка наочно видно, що:

- на веб-сайті ЗТПП в принципі відсутня можливість подачі заявок на послуги в онлайн режимі;
- можливість зворотної комунікації забезпечена тільки номерами телефонів, і формою зворотного зв'язку «Задати питання», що працює в оффлайн-режимі.

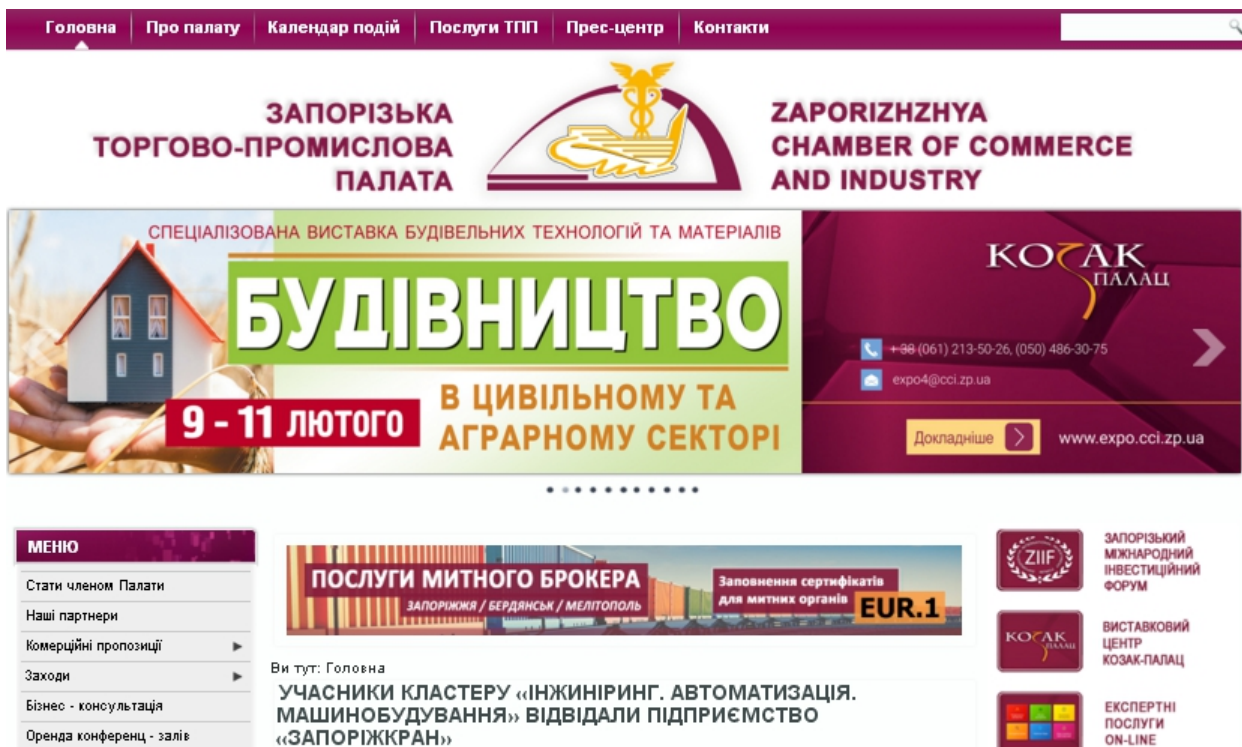


Рис. 3.3. Веб-сайт ЗТПП

Для забезпечення можливості присутності і позиціонування ЗТПП на виділених ринках підприємству, таким чином, необхідно:

- розробити на сайті окремі функції зворотного зв'язку та роботи в онлайн режимі;
- забезпечити Web-просування і розвиток сайту (модерацію, реєстрацію в місцевих каталогах і дошках оголошень і т.д.), а також працездатність сайту з точки зору постійного зворотного онлайн-зв'язку з потенційними замовниками.

Реалізацію такого підходу схематично можна відобразити наступним чином (рис. 3.4).

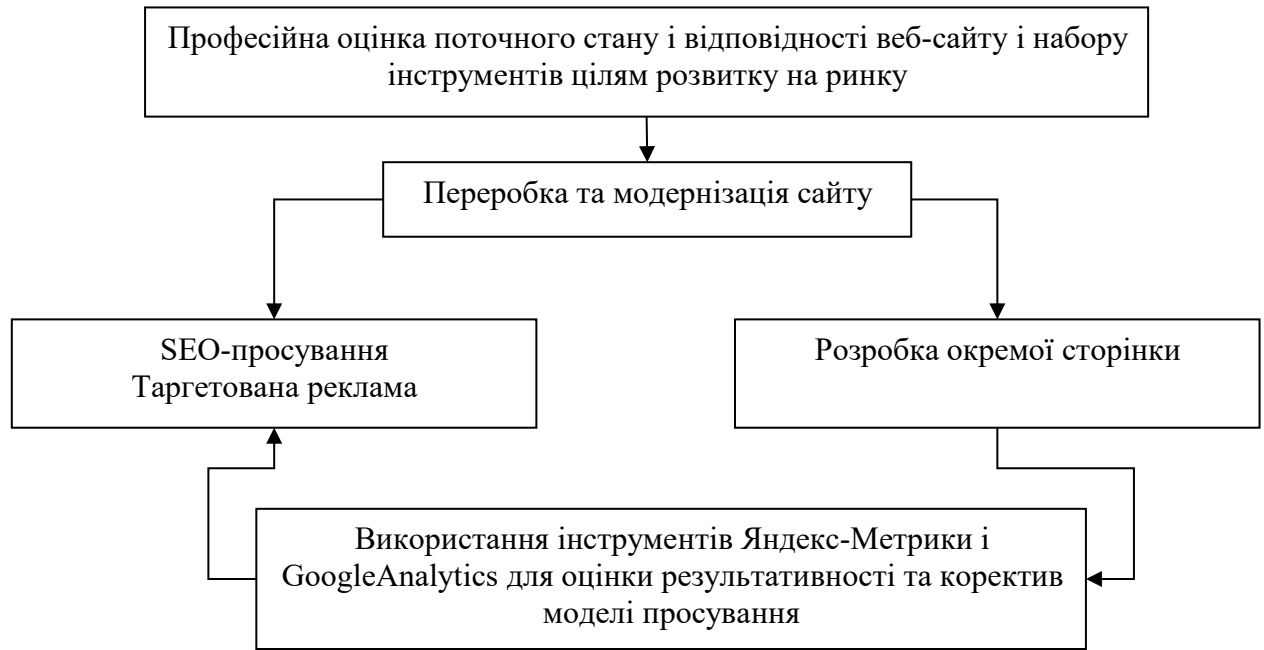


Рис. 3.4. Програма комунікацій і позиціонування ЗТПП на ринках з використанням Інтернету

Для реалізації запропонованого напрямку ці роботи можна передати на аутсорсинг. Аутсорсинг – це передача організацією, на підставі договору, визначених бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній області. На відміну від послуг сервісу і підтримки, що мають разовий, епізодичний, випадковий характер і обмежених початком і кінцем, на аутсорсинг зазвичай передаються функції по професійній підтримці безперебійної працездатності окремих систем і інфраструктури на основі тривалого контракту (не менше 1 року).

Як компанію-аутсорсера пропонується вибрати компанію «Shturman Group» - одного з провідних місцевих аутсоусерів, який співпрацює з десятками найбільших підприємств регіону. Дана компанія обрана виходячи зі співвідношення вартості аналогічних послуг в порівнянні з іншими компаніями (таблиця 3.5), а також через близькість розташування (зручність контролю та оперативності прийняття рішень з управління).

Таблиця 3.5

Порівняльна оцінка вартості послуг з аутсорсингу на ринку регіону

Найменування робіт	ІТ-компанія «Shturman Group»	EFFECTIVE- студія розробка сайтів	Gold Studio веб-студія
Абонементне адміністрування інтернет-сайту	3,41	3,45	3,35
Роботи по seo- оптимізації	1,73	1,75	1,80
Роботи по seo- просуванню	3,46	3,54	3,65
Роботи по контекстній рекламі	2,22	2,20	2,25
Послуги копірайтера	0,86	0,94	0,95
Разом вартість комплексу послуг в рік	11,68	11,88	12,00

Передача на аутсорсинг адміністрування веб-сайта ЗТПП і здійснення заходів щодо просування і рекламу цього ресурсу зусиллями компанії-аутсорсера дозволить підприємству:

- прискорити процес прийняття управлінських рішень за рахунок більш високої кваліфікації фахівців аутсорсера, накопиченого досвіду і застосування найбільш передових технологій, які недоступні для штатних фахівців ЗТПП;

- знизити витрати на оплату праці і які витрати на утримання зайвого для підприємства персоналу, що в кінцевому підсумку призведе до зростання ефективності використання трудових ресурсів та зниження витрат підприємства;

- крім цього, ЗТПП зможе уникнути витрат на поточне обслуговування та утримання робочого місця фахівця.

З урахуванням вартості надаваних «Shturman Group» послуг з ІТ-аутсорсингу і супроводу інтернет-магазину, в таблиці 3.6 проведено розрахунок витрат ЗТПП на обслуговування сайту.

Таблиця 3.6

Розрахунок вартості аутсорсингу для ЗТПП

Вартість передачі процесів на аутсорсинг	Сума, тис.грн.
Абонементне адміністрування інтернет-сайту (включаючи хостинг на домені компанії-аутсорсера)	3,41
Роботи по seo-оптимізації	1,73
Роботи по seo-просуванню (включаючи статті, огляди та інші інструменти ЗМІ)	3,46
Роботи по контекстній рекламі	2,22
Послуги копірайтера	0,86
Разом	11,68

Як показують проведені в таблиці 3.6 розрахунки, вартість аутсорсингу для ЗТПП складе 11,68 тис. грн. на рік.

У таблиці 3.7 представлений бюджет одноразових витрат ЗТПП на розробку і організацію роботи сторінки сайту.

Таблиця 3.7

Розрахунок одноразових витрат ЗТПП на розробку і впровадження сайту

Вид роботи	Сума, тис.грн.
1. Розробка макета	105,00
2. Розробка і розміщення веб-сайту	500,00
3. Налаштування інструментів Яндекс Метрики і Гугл Аналітики	85,00
Разом	690,00

Для забезпечення можливості зворотної онлайн-комунікації на розроблювальний сайт можливо впровадження сервісу онлайн-консультацій JivoSite, основними можливостями якого є:

- повна інтеграція з CRM і CMS сервісами підприємства;
- інтеграція з соціальними мережами і месенджерами;
- підключення до основних інструментів інтернет-аналітики;
- інтеграція з платіжними системами.

У таблиці 3.8 проведено розрахунок витрат на придбання і впровадження в роботу веб-сайту ЗТПП системи JivoSite.

Таблиця 3.8

Розрахунок витрат на придбання, установку і впровадження системи JivoSite

Показник	Ціна, грн.	Кількість, од.	Вартість, грн.
1. Розробка проекту системи під потреби ЗТПП	450,0	1	450,0
2. Установка, налагодження	360,0	1	360,0
Разом			810,0

Розрахунок поточних витрат ЗТПП на експлуатацію програмного забезпечення проведений в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок поточних витрат на експлуатацію системи JivoSite

Показник	Ціна в місяць, грн.	Кількість за рік, од.	Вартість за рік, грн.
1. Абонентське обслуговування програми	450,0	1	450,0
2. Обслуговування мережі	360,0	1	360,0
Разом			810,0

У таблиці 3.10 проведений розрахунок прогнозу бюджету, необхідного для просування ЗТПП в мережі Інтернет з використанням інструментів таргетированої і контекстної реклами на ресурсах Google та Яндекс, що необхідно буде здійснювати хоча б протягом одного року активного входу підприємства на досліджувані зовнішні ринки.

Таблиця 3.10

Розрахунок прогнозованого на рік бюджету, необхідного для просування
ЗТПП в мережі Інтернет

Показник	Число переходів на рік, од.	Вартість одного переходу, грн.	Сума, грн.
Яндекс	7300	1,09	7957,0
Google	7300	0,88	6424,0
Разом	14600	-	14381,0

У таблиці 3.11 узагальнені сукупні поточні витрати ЗТПП на рік з урахуванням реалізації всієї системи заходів по підвищенню конкурентоспроможності ЗТПП з використанням сайту в мережі Інтернет.

Таблиця 3.11

Сукупні поточні витрати ЗТПП на позиціонування і просування підприємства
в мережі Інтернет на ринку

Найменування показника	Сума, тис.грн.
1. Витрати на аутсорсинг	11,68
2. Робота JivoSite	1,24
3. Бюджет просування в мережі Інтернет	14,38
4. Разом поточні витрати	27,30

У таблиці 3.12 узагальнені сукупні одноразові витрати ЗТПП на реалізацію запропонованих заходів.

Таблиця 3.12

Розрахунок разових витрат ЗТПП для виходу і позиціонування на ринок

Найменування показника	Сума, тис.грн.
1. Витрати на оновлення веб-сайту	0,69
2. Витрати на впровадження JivoSite	0,81
3. Разом капітальні вкладення	1,5

Як показують проведені розрахунки, ЗТПП для реалізації запропонованої системи заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку за рахунок посилення комунікацій і позиціонування

підприємства через Інтернет необхідно буде здійснити одноразові витрати на суму 1,50 тис. грн., а також збільшити поточні річні витрати на 27,30 тис. грн. на рік.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи представлено шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації. Як показав проведений аналіз, в даний час в ЗТПП склалася ситуація, коли, з одного боку, є стійкий потік клієнтів, склалася асортиментна матриця основних послуг, які фірма пропонує своїм клієнтам, є певний рівень попиту на послуги організації. З іншого боку, не відбувається розвиток організації, не визначені зони найближчого розвитку, не ясно, куди рухатися далі.

Можна говорити, що ЗТПП вийшла на певне «плато» в своєму розвитку і стагнує. Сама по собі така ситуація не є кризовою, вона є природною в розвитку будь-якої організації, коли після етапу росту відзначається стабілізація економічних показників, відбувається відпрацювання технології надання послуг, робота над їх якістю, використовуються ті заділи і напрацювання, які були досягнуті на попередніх етапах, за рахунок них в певному сенсі компанією «знімаються вершки».

Однією з виявлених проблем, вирішення якої може забезпечити ЗТПП зростання конкурентоспроможності на ринку, є необхідність забезпечення комунікаційної політики та позиціонування підприємства на ринку. Поточний стан веб-сайту ЗТПП не дозволяє забезпечити позиціонування і інформування потенційних споживачів, особливо в умовах пандемії COVID-19, що впливає з вивчення веб-ресурсу підприємства.

Для забезпечення можливості присутності і позиціонування ЗТПП на виділених ринках підприємству, таким чином, необхідно: розробити на сайті окремі функції зворотного зв'язку та роботи в онлайн режимі; забезпечити

Web-просування і розвиток сайту (модерацію, реєстрацію в місцевих каталогах і дошках оголошень і т.д.), а також працездатність сайту з точки зору постійного зворотного онлайн-зв'язку з потенційними замовниками. Як показують проведені розрахунки, ЗТПП для реалізації запропонованої системи заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку за рахунок посилення комунікацій і позиціонування підприємства через Інтернет необхідно буде здійснити одноразові витрати на суму 1,50 тис. грн., а також збільшити поточні річні витрати на 27,30 тис. грн. на рік.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Оскільки тема магістерської роботи – «Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю некомерційної організації», передбачає виконання посадових обов’язків та проведення досліджень та розрахунків в сфері менеджменту у приміщенні офісу обладнаному персональними комп’ютерами (далі – ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі – ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і пожежної безпеки для офісного приміщення Торгово-промислової палати м.Запоріжжя.

4.1. Аналіз потенційних небезпек

Приміщення працівників офісу Запорізької Торгово-промислової палати, обладнане ПК з ВДТ, де кожного дня використовуються електронно-обчислювальні машини, копіювальна техніка, кондиціонери, освітлювальні прилади тощо. А отже працівники зіштовхується з тими чи іншими потенційними небезпеками, а саме:

- можливість ураження електричним струмом, при виконанні посадових обов’язків внаслідок порушення правил з електробезпеки або помилкових дій персоналу, що може призвести до електротравм різного ступеню важкості або навіть до летального наслідку;
- механічне травмування внаслідок нераціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;
- підвищене нервово-психічне навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час

короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження насаги на працю та стресових станів та помилкових дій;

- оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково-м'язовим порушенням;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях (підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря), у зв'язку з відсутністю, хибним вибором та використанням не якісних або нераціональних систем вентиляції, кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, внаслідок несвоєчасного оповіщення, неякісної підготовки персоналу правилам дій в умовах надзвичайних ситуацій або якісної організації дій персоналу керівництвом, призводять до паніки, невиправданих травм та загибелі людей;

- можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі, а як наслідок може бути причиною опіків та травм різного ступеню важкості або навіть летального наслідку, а також значних матеріальних збитків.

- надмірний рівень шуму , пов'язаний з використанням старих електронно-обчислювальних машин, копіювальної техніки, кондиціонерів, освітлювальних приладів, впливає негативно на психоемоційний стан працюючого;

- надмірна вологість, пов'язана з недостатнім провітрюванням кабінету. надлишкова вологість повітря негативно впливає на механізм терморегуляції організму. За високої температури та вологості може статися перегрів тіла, навіть тепловий удар.

4.2. Заходи по забезпеченню безпеки

Приміщення, у якому здійснюються заходи пов'язані з виконанням посадових обов'язків та проведенням досліджень та розрахунків (розробкою, модернізацією, удосконаленням, тощо), є кабінет Торгово-промислової палати м.Запоріжжя яке обладнане ПК з ВДТ.

У приміщенні застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, МФУ, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 [10]«Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ»), ДСТУ Б В.2.5-82:2016 [11] «Електробезпека в будівлях і спорудах. Вимоги до захисних заходів від

ураження електричним струмом», НПАОП 40.1-1.32-01 [7] «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», НАПБ А.01.001-2014 [15] «Правила пожежної безпеки в Україні» та буде використовуватися згідно вимог НПАОП 40.1-1.01-97 [6] «Правила безпечної експлуатації електроустановок» (далі – «ПБЕЕ»), НПАОП 40.1-1.21-98 [7] «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») та НПАОП 0.00-7.15-18 [9] «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями».

Згідно «ПУЕ», за ступенем небезпеки ураження електрострумом, офісне приміщення належить до 1-го класу, тобто є приміщенням без підвищеної небезпеки, у якому відсутні умови, що створюють підвищену та особливу небезпеку.

Згідно глави 1.7 – «Заземлення і захисні заходи від ураження електричним струмом» – «ПУЕ», обладнання офісу має основну ізоляцію струмовідних частин, яка забезпечує захист від прямого дотику та подвійну, яка складається з основної та додаткової ізоляції, для забезпечення захисту від ураження електричним струмом у разі пошкодження основної ізоляції.

Відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, які можуть опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Оскільки офісне приміщення за ступенем небезпеки ураження електрострумом належить до 1-го класу, тому відповідно до вимог п. 6.7.6 НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» та додатку №1 до НПАОП 40.1-1.01-97 «ПБЕЕ» користувачі ПК пройшли інструктаж з електробезпеки з оформленням в журналі інструктажу та мають I групу з електробезпеки.

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок нераціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неуважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні

правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значенням (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж $6,0 \text{ м}^2$, а об'єм не менше ніж $20,0 \text{ м}^3$). Поверхня підлоги є рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями.

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження.

Для забезпечення спокійного психоемоційний стану працюючого потрібно - прилади, що становлять джерело шуму, розташовувати поза приміщенням, де знаходяться робочі місця. Щоб забезпечити на робочому місці, допустимий рівень шуму, потрібно обрати для застосування засоби звукопоглинання. У виборі таких засобів слід орієнтуватися на інженерно-акустичні розрахунки.

Для запобігання кістково-м'язових порушень робочі місця користувачів ПК у офісному приміщенні відповідають ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності згідно з ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин».

Висота робочої поверхні столу з ПК регулюється в межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина – 600-1400 мм, глибина – 800-1000 мм). Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 мм, шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) – 450 мм, на відстані витягнутої ноги – 650 мм

4.3. Заходи з виробничої санітарії та гігієни праці

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні обладнаному ПК з екранним пристроєм (далі – «ЕП»), згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення.

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі.

За допомогою методу використання світлового потоку розрахуємо систему освітлення приміщення розміром 5,5х4х3,6 м. Тип світильника – ЛПО, Відношення L/h дорівнює 1,4. Показники кольорів стелі, стін, підлоги (рст, рс, рп), % складають 50%, 30% і 10% відповідно

1. Розрахунок

Нормовані показники штучного освітлення основних приміщень громадських, житлових, допоміжних будівель згідно ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» для кабінетів і робочих кімнат адміністративних будівель наступні: площа нормування освітленості, висота площини над підлогою (h_p) Г-0,8м, розряд і підрозряд зорової роботи Б-1, освітленість робочих поверхонь при загальному освітленні (E_n), 300 лк.

Коефіцієнта запасу K_z для Кабінети і робочі приміщення - 1,4

2. Розрахуємо кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) [L / h]}, \text{ шт}; \quad (4.1)$$

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

$[L / h]$ – числове значення коефіцієнта світильника.

$$N_p = 4 / ((3,6 - 0,8) * 1,4) = 1,02 = 2 \text{ шт.}$$

3. Визначимо максимально припустиму відстань між рядами світильників $L_{\max}$:

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м}; \quad (4.2)$$

де: B – ширина приміщення, м;

N_p – кількість рядів світильників у приміщенні, шт.

$$L_{\max} = 4 / 2 = 2$$

4. Визначимо значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}; \quad (4.3)$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м.

$$i = (5,5 \cdot 4) / ((3,6 - 0,8) \cdot (5,5 + 4)) = 0,82$$

5. Визначимо значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного світильниками вибраного типу.

Вибирається в залежності від виду джерела світла, типу обраного світильника, коефіцієнтів відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення.

$$\eta = 37\%$$

6. Визначимо сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_Σ :

$$\Phi_\Sigma = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_z \cdot z}{\eta}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

де: E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z=1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку.

$$\Phi_{\Sigma} = (300 \cdot 5 \cdot 4 \cdot 1,4 \cdot 1,1) / 0,37 = 24972 \text{ лм}$$

7. Визначимо умовну загальну кількість світильників у приміщенні $N_{\text{св}}^*$:

$$N_{\text{св}}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\text{max}}^2}, \text{ шт}; \quad (4.5)$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

L_{max} – максимально припустима відстань між рядами світильників, м.

$$N_{\text{св}}^* = (5 \cdot 4) / (2 \cdot 2) = 5$$

8. Розрахуємо світловий потік умовного джерела світла $\Phi_{\text{л}}^*$:

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_{\text{л}}^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де: Φ_{Σ} – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

$N_{\text{л}}^*$ – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_{\text{л}}^* = N_{\text{св}}^* \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.7)$$

де: n – кількість ламп у світильнику, шт.

$$N_{\text{л}}^* = 5 \cdot 2 = 10$$

$$\Phi_{\text{л}}^* = 24972 / 10 = 2498 \text{ лм}$$

9. Виберемо тип стандартної лампи з найближчим значенням фактичного світлового потоку лампи $\Phi_{\text{л}}$, і знайдемо коефіцієнт m (співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи $\Phi_{\text{л}}^*$ та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи $\Phi_{\text{л}}$):

$$m = \frac{\Phi_{\text{л}}^*}{\Phi_{\text{л}}}. \quad (4.8)$$

Лампа Osram L 36W/765 BASICT8, із світловим потоком 2600 лм

$$m = 2498 / 2600 = 0,96$$

10. Визначимо оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні N_{ce} :

$$N_{ce} = N_{ce}^* m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

$$N_{ce} = 5 * 0,96 = 4,8 = 6$$

де: N_{ce}^* – умовна загальна кількість світильників у приміщенні, шт.

m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи.

11. Визначимо фактичну кількість ламп у приміщенні N_l :

$$N_l = N_{ce} n, \text{ шт}; \quad (4.10)$$

де: N_{ce} – оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, шт;

n – кількість ламп у світильнику, шт.

$$N_l = 6 * 2 = 12 \text{ шт}$$

12. Визначаємо загальну розрахункову освітленість E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_l N_l \eta}{A B k_z z}, \text{ лк}; \quad (4.11)$$

де: Φ_l – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

N_l – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості.

$$E_p = (2600 * 12 * 0,37) / (5 * 4 * 1,4 * 1,1) = 374 \text{ лк}$$

Висновок: нормативна освітленість складає 300 лк, тобто розрахованого освітлення у 374 лк достатньо для роботи.

Неправильне проектування або несправність систем опалення, вентиляції та кондиціонування в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови для приміщенні з комп'ютеризованими робочими місцями – температура, відносна вологість та швидкість переміщення повітря цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 [12] «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень». Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 [14] «Опалення, вентиляція та кондиціонування», з метою забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в офісному приміщенні обладнаному ПК з ЕП передбачена система централізованого водяного опалення з радіаторами, а на теплий період передбачений побутовий кондиціонер.

З метою забезпечення необхідного повітрообміну у приміщенні офісу передбачена система механічної припливно-витяжної вентиляції (методом рекуперації), яка забезпечує 3-кратний обмін повітря за годину.

Необхідно частіше включати режим осушування при кондиціонуванні приміщення для досягнення оптимальних показників вологості повітря.

Оптимальні рівні позитивних (n^+) і негативних (n^-) іонів у повітрі офісного приміщення з ЕП відповідають вимогам додатку 3 ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» і становить: $n^+ = 1500-30000$ (шт. на 1 см^3); $n^- = 3000-5000$ (шт. на 1 см^3). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на

робочих місцях забезпечують за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

Для того, щоб домогтися нормативного рівня шуму у 65 дБа потрібно застосувати звуковбирне покриття стін.

Для досягнення оптимального рівня вологості повітря потрібна система кондиціонування, яка має режим осушення повітря

4.4. Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

4.4.1. Заходи з пожежної безпеки

Заходи по забезпеченню пожежної безпеки для приміщення офісу обладнаного ПК з ВДТ розроблені відповідно до вимог НАПБ А.01.001-14 «Правил пожежної безпеки в Україні».

Будівля побудована з негорючих матеріалів (металоконструкцій, цегли, залізобетону, скла і т.д.) і, має II ступінь вогнестійкості.

Пожежі можуть виникнути в результаті загоряння електрообладнання при перевантаженнях, перегрівих і коротких замиканнях (клас пожежі-Е, згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT))

Ймовірність ураження будівель блискавкою зменшена застосуванням системи блискавкозахисту II категорії, виконаної відповідно до СН 305-77

Відповідно до ДСТУ Б В.1.1-36:2016 [17] «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою» приміщення офісу належить до категорії Д.

У приміщенні можуть виникнути пожежі класу «А»

Для гасіння пожеж водою використовується пожежний водопровід, об'єднаний з виробничим.

У приміщенні знаходяться вогнегасник Вогнегасник вуглекислотний ВВК-3,— 1шт.; Така кількість вогнегасників відповідає вимогам ISO3941-87,

якими передбачене обов'язкова наявність одного вогнегасника на 50 м² площі підлоги для приміщень.

Крім того, на сходових площадках маєтся водопровід із внутрішніми пожежними кранами. Для зв'язку з пожежною охороною служить внутрішній телефон.

На випадок виникнення пожежі забезпечена можливість безпечної евакуації людей через евакуаційні виходи. У приміщенні є план евакуації. Мінімальний час евакуації, максимальна віддаленість робочих місць від евакуаційних виходів відповідає вимозі ДБН В.1.1-7:2016 [18] «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги». Необхідна кількість евакуаційних виходів, ширина проходів і ступінь вогнестійкості будинку також відповідає нормативним вимогам

Передбачено проведення протипожежного інструктажу, занять і бесід.

4.4.2 Порядок дій сил цивільного захисту при ліквідації наслідків стихійних лих

Рятувальні та невідкладні роботи при ліквідації наслідків стихійного лиха і аварії проводять рятувальні формування, а також залучене працездатне населення.

Роботи, які потребують спеціальної підготовки і залучення потужної техніки, виконують інженерні загони, створені на базі будівельних, ремонтно-будівельних, будівельно-монтажних, шляхово-будівельних організацій і відділів комунального господарства.

При стихійних лихах, які не є катастрофічними, всі заходи організовують керівники районів, об'єктів, населених пунктів і начальники загонів служби порятунку.

Начальник цивільного захисту (району, населеного пункту чи об'єкта) приймає рішення про проведення рятувальних і невідкладних робіт, в якому визначає: де зосередити основні зусилля, завдання рятувальних загонів і

порядок введення їх на об'єкти робіт, початок і тривалість робіт, управління силами, які ведуть роботи, і порядок забезпечення їх дій.

Рятування людей і матеріальних цінностей є основним завданням при стихійних лихах. Послідовність виконання цього завдання залежить від характеру лиха, його наслідків, наявності та підготовки сил цивільного захисту, періоду року, стану погоди та інших факторів [108].

У завчасно розроблених планах ЦЗ на об'єктах господарювання визначають порядок приведення у готовність і дію рятувальних формувань при стихійних лихах. Плани складають на основі прогнозування можливих стихійних лих.

Ліквідація наслідків будь-яких стихійних лих

Ліквідація наслідків будь-яких стихійних лих полягає в таких діях: оповіщенні формувань і населення про небезпеку стихійного лиха; організації управління рятувальними силами в районі лиха; веденні розвідки, встановленні ступеня і масштабів руйнувань, затоплення, зараження, пожеж та інших даних; виявленні об'єктів і населених пунктів, яким загрожують наслідки стихійного лиха; визначенні складу, чисельності сил і засобів, які залучаються для рятувальних та інших робіт; організації медичної допомоги потерпілим і евакуації їх у лікувальні заклади, виведенні населення в безпечні місця та його розміщенні; забезпеченні громадського порядку в районі лиха; організації матеріального, технічного і транспортного забезпечення; проведенні інших заходів, спрямованих на підготовку і забезпечення рятувальних робіт; ліквідацію наслідків стихійного лиха.

Успіх дій формувань при стихійних лихах значною мірою залежить від своєчасної організації і проведення розвідки.

Завдання для розвідки ставить начальник цивільного захисту об'єкта. Він визначає мету розвідки, які відомості та на який час необхідно одержати, де і на виконанні яких завдань слід зосередити основні зусилля, які для цього використати сили і засоби.

У районі стихійних лих розвідка визначає: межі району лиха і напрямки його поширення; об'єкти і населені пункти, яким загрожує небезпека; місця знаходження людей і ступінь загрози їм; шляхи підходу формувань і техніки до місць роботи; стан пошкоджених будівель і споруд; наявність у них потерпілих, яким необхідна допомога у першу чергу; місця аварій на технологічних лініях, комунально-енергетичних мережах і розміри руйнувань на них; обсяги робіт, умови їх ведення; можливість використання техніки; найбільш зручні місця для розбирання завалів і звільнення потерпілих, а також для прокладання шляхів їх евакуації; стан вододжерел і можливість використання їх для господарських, питних потреб і гасіння пожеж; умови і доцільну черговість ведення робіт. Зібрані дані про характер і обсяг майбутніх робіт розвідники доповідають начальнику в намічені строки [108].

Після землетрусу потрібно знати, скільки людей необхідно розшукати і врятувати, кількість поранених, сімей, що залишилися без житла, які сили і засоби необхідні для відновлення роботи господарства, підприємства, чисельність людей, яких можна додатково залучити для проведення рятувальних і відновних робіт.

Оскільки під руїнами можуть бути люди, за допомогою населення потрібно провести суцільне обстеження виробничих приміщень, житлових будинків у районі землетрусу.

Під час роботи забороняється без потреби ходити по руїнах, заходити у зруйновані будівлі та споруди, перебувати поблизу будов, які можуть обвалитися. Підходити до зруйнованої будівлі чи споруди дозволяється з найбільш безпечного боку. Під час огляду внутрішніх приміщень, підвалів забороняється використовувати для освітлення відкриті джерела вогню — факели, свічки, газові лампи і ліхтарі.

Заходячи в дуже задимлене і захаращене приміщення, потрібно обв'язатися мотузкою, вільний кінець якої передати людині, що знаходиться при вході, і періодично подавати сигнал про себе.

Забороняється палити і користуватися іскроутворюючими інструментами, пускати двигуни, машини і механізми поблизу загазованої території або всередині загазованих приміщень.

У будівлях зі зруйнованою або пошкодженою електричною мережею забороняється без гумових рукавиць торкатися електричних проводів і з'єднаних з ними металевих предметів. Роботи проводять тільки після знеструмлення електромережі.

За наявності отруйних чи сильнодіючих ядучих речовин роботи проводять тільки в індивідуальних засобах захисту органів дихання і шкіри. В умовах запилення (будівельний пил та ін.) для захисту органів дихання використовують ватно-марлеві пов'язки, протипилові тканинні маски і респіратори.

Населення потрібно інформувати про режими поведінки. Інформація має бути чіткою, ясною, а в завданні на проведення робіт слід конкретно зазначити: хто, коли і що повинен зробити. Від цього буде залежати успіх проведення рятувальних і невідкладних робіт у районі небезпечного стихійного лиха.

Для врятування населення необхідно терміново залишити зону можливого поширення зсуву чи селевого потоку. З оповіщенням про наближення зсуву чи селевого потоку або при появі перших ознак потрібно погасити печі, вимкнути освітлення та електроприлади, перекрити газові крани, попередити сусідів і направитися в безпечне місце.

Якщо у селевий потік потрапили люди, їм надають допомогу із застосуванням засобів, які є поблизу: канатів, дощок, вірьовок, жердин. Виводити потерпілих із селевого потоку треба за напрямком руху з поступовим наближенням до його краю.

Рятувальні формування ЦЗ і населення повинні бути готові до проведення рятувальних і невідкладних робіт з метою ліквідації наслідків зсуву чи селевого потоку.

Формування цивільного захисту і населення повинні бути готовими у районі урагану, бурі, смерчу до проведення таких робіт: евакуації населення, сільськогосподарських тварин і матеріальних цінностей із небезпечних районів; розшуку і звільнення потерпілих із-під зруйнованих будівель і споруд; надання першої медичної допомоги і доставки їх у лікувальні установи; гасіння пожеж; рятування людей і сільськогосподарських тварин, які перебувають у будівлях, що горять і напівзруйновані; ліквідації аварій на виробничих об'єктах і комунально-енергетичній мережі.

Під час і після снігових заметів органам управління ЦЗ, керівникам господарств і установ, населенню потрібно бути готовими до проведення таких робіт: розшуку пропалих людей і сільськогосподарських тварин; надання першої медичної допомоги; розчищення снігових заметів на дорогах, вулицях, навколо тваринницьких ферм і виробничих будівель; надання допомоги поїздам, автотранспорту, яких снігові заноси застали в дорозі; ліквідації аварій на комунальній і енергетичній мережах.

Під час снігової бурі, особливо вночі, роботи слід виконувати тільки групами з таким розрахунком, щоб кожна людина перебувала в полі зору інших працівників. Для ліквідації снігових заметів застосовують снігоочисні машини, бульдозери, екскаватори, грейдери. Для зв'язку, постачання продуктів, кормів, палива використовують гусеничні трактори. На дорогах виставляють покажчики та орієнтири.

При спільних діях особового складу формувань цивільного захисту і населення, при високій дисципліні та організованості населення можна значно зменшити наслідки стихійного лиха [108].

Захист населення, навколишнього природного середовища, промислових споруд і об'єктів від загрози природних факторів, а також надзвичайних ситуацій техногенного походження є важливим державним завданням.

Висновки до розділу 4

У даному розділі розглянуто робоче місце працівника Торгово-промислової палати м.Запоріжжя.

Безпечні умови праці - умови праці, при яких вплив на працюючих шкідливих і (або) небезпечних виробничих факторів виключено або рівні їх впливу не перевищують встановлені нормативи.

Робоче місце - місце, в якому працівник повинен знаходитися і в який йому необхідно прибути в зв'язку з його роботою і яке прямо або побічно перебуває під контролем роботодавця.

Проаналізовано характеристики робочого приміщення, шкідливі та небезпечні фактори, мікроклімат, освітлення, шумове забруднення, тощо.

Виявлені недоліки в освітленні приміщення. Розраховані необхідні значення вказаних показників.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі здійснено дослідження теоретичних засад та практичних аспектів застосування організаційно-економічних методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

1. Конкуренція характеризує ринкове економічне середовище із такою суттєвою економічною закономірністю, як конкурентоспроможність тому що без цього характеристика буде неповною. Ринок має певний порядок, який забезпечується силою, що упорядковує взаємовідносини між споживачами та виробниками. Цією силою є конкуренція, що в перекладі з латині значить «змагання» чи «зіткнення». Це боротьба, суперництво між виробниками товарів та послуг за економічно вигідніші умови господарювання в ринковій економіці. Конкуренція – це боротьба кращі умови виробництва та реалізації товару.

2. Поняття “конкуренція” породжує поняття “конкурентоспроможність”. Остання проявляється лише за допомогою конкуренції у в відповідних умовах. Конкурентоспроможність організації у країнах з ринковою економікою є наслідком взаємодії факторів, що виникли в результаті об’єктивного розвитку продуктивних сил. Вони знаходять своє відображення у політиці організації щодо покращення товарів, підвищення їх якості, боротьбі за частку ринку. Конкурентоспроможність - це багатоаспектне поняття, що часто використовують в практиці та теорії економічного аналізу. Конкурентоспроможність організації – це можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Поряд з цим існує й інше визначення – це комплексна порівняльна характеристика, що відображає ступінь переваги сукупності критеріїв, які визначають успіх організації на певному ринку в певний проміжок часу, по відношенню до показників конкурентів.

3. Зроблено висновок, що серед загальної різноманітності методів, що застосовуються для оцінки конкурентоспроможності некомерційної

організації, неможливо об'єктивно виділити найбільш прийнятні. Кожна організація підбирає методику виходячи з потенційних можливостей, напрямків та специфіки діяльності, бажаних результатів. Дослідження наукових праць і розробок в сфері оцінки конкурентоспроможності підприємств показали, що найбільш часто застосовними на практиці методами аналізу є матричні методи оцінки - досить прості і дають наочну інформацію. Крім матричних методів аналізу на практиці широке застосування отримали розрахунково-статистичні методи (або методи оцінки групових економічних показників), що дозволяють шляхом розрахунків основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства за певний період оцінити результати його діяльності.

4. ЗТПП – є однією з провідних компаній, що працює на ринку консультаційних послуг. Загалом сфера роботи ЗТПП знаходиться на етапі зрілості, а це свідчить про привабливість для нових конкурентів-організацій. Основними конкурентами ЗТПП на ринку подібних послуг є: Інженерна ТПП, Сільськогосподарська ТПП, Регіональний фонд підтримки малого бізнесу, Асоціація промисловців та підприємців «Потенціал», Асоціація сільських рад, Українська Консультаційна Ліга UKL, «Маркетинг Консалтинг Груп», Інформаційно-маркетинговий центр, «Тейлор Нельсон Софрез Україна», TNS Україна.

5. Діяльність ЗТПП має позитивні і негативні показники, але її суттєвим недоліком є низька активність у пошуку нових ринкових можливостей для власних послуг. Фінансовий стан організації є досить стабільним, тому що організація не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможною. У сфері діяльності ЗТПП є певні бар'єри для нових організацій. ЗТПП має вигідне становище по витратах. Для нових організацій досить складно буде покрити існуючий рівень накладних витрат. Малим за розмірами організаціям буде важко досягти високого рівня конкурентоспроможності через необхідність значних початкових інвестицій у тому числі й інтелектуальних, оскільки реалізація високоякісної послуги

вимагає використання нових технологій, досвіду та знань. Загалом галузь діяльності ЗТПП знаходиться на етапі зрілості, її темпи росту не дуже великі і вона не надто приваблива для нових організацій. Конкуренція між учасниками галузі досить активна на локальному рівні.

6. Як негативний факт відзначаємо нечітке керівництво в ЗТПП, слабку організацію маркетингу та збутової політики. Майже не використовується реклама послуг. Оплата послуг проводиться хоча і повністю, але часто терміни оплати не відповідають умовам договорів. У свою чергу це негативно позначається на фінансовій стійкості організації. Іноколи не виконуються вчасно вимоги кредиторів, а це також іноколи призводить до появи касових розривів.

7. ЗТПП в даний час важливо розглянути можливості розвитку асортименту тих послуг, які вона пропонує своїм клієнтам. Це обумовлено декількома обставинами: по-перше, асортиментна матриця послуг, пропонованих ЗТПП своїм споживачам, була закладена ще в момент створення організації, і з того моменту істотно не змінювалася; по-друге, багато постійних клієнтів ЗТПП вдаватися її послуг, оскільки з багатьма з них вони вже познайомилися, а нічого нового організація їм поки запропонувати не може; по-третє, в ЗТПП почав знижуватися приплив нових клієнтів, оскільки послуги організації відомі на ринку, і первинне насичення ними попиту вже сталося, а вторинний попит формується гірше, повільніше. Однак найважливішим фактором, що повинен стимулювати ЗТПП до пошуку шляхів розвитку - це сучасна ситуація, пов'язана з пандемією коронавірусної інфекції. Поширення COVID-19 призвело до того, що індустрії надання послуг, в тому числі послуг ЗТПП, було завдано серйозної шкоди.

8. В процесі управління ЗТПП необхідно враховувати фактори, що впливають на їх конкурентоспроможність. На основі узагальнення літературних джерел, всі фактори, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств можна класифікувати на три групи: фактори потенціалу підприємства, ринкові чинники, непрямі фактори зовнішнього середовища.

Цінність даної класифікації факторів полягає в тому, що на її основі можна моделювати діяльність ЗТПП в умовах конкуренції, здійснювати комплексний пошук внутрішньогосподарських резервів з метою підвищення конкурентоспроможності діяльності.

9. Для забезпечення можливості присутності і позиціонування ЗТПП на виділених ринках підприємству, таким чином, необхідно: розробити на сайті окремі функції зворотного зв'язку та роботи в онлайн режимі; забезпечити Web-просування і розвиток сайту (модерацію, реєстрацію в місцевих каталогах і дошках оголошень і т.д.), а також працездатність сайту з точки зору постійного зворотного онлайн-зв'язку з потенційними замовниками. Як показують проведені розрахунки, ЗТПП для реалізації запропонованої системи заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку за рахунок посилення комунікацій і позиціонування підприємства через Інтернет необхідно буде здійснити одноразові витрати на суму 1,50 тис. грн., а також збільшити поточні річні витрати на 27,30 тис. грн. на рік.

Результати дослідження знайшли відображення у наукових працях автора. Автор диплому брала участь у конференції «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки.» Основні матеріали досліджень було опубліковано у вигляді тез «Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації», 2020 -6 с.

Тези «Конкурентоспроможність організації, як складова ефективної економіки країни» було опубліковано в рамках участі у конференції «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність», 2020 - 3 с.

Також автор диплому приймала участь в конференції «Перспективи розвитку територій: теорія і практика», з даної теми було опубліковано тези «Конкурентоспроможність організації як складова ефективної економіки регіону», 2020 - 5 с.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

1. Адаева Т. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия. Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2011. 230 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. 208 с.
3. Алтухова І. М. Конкурентоспроможність продукції металургійного підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Маріуполь, 2010. 20 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Питер, 2009. 334 с.
5. Артеменко Л. П., Клюквіна М. С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія: Економіка. 2013. Вип. 7 (1). Т. 21. С. 66–73.
6. Балабанова Л. В. Маркетинг: підруч. К.: Знання-Прес, 2014. 645 с.
7. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2016. 294 с.
8. Барабась Д. О. Конкурентний потенціал і конкурентоспроможність підприємства: суть, співвідношення та етапи оцінювання. *Маркетинг: теорія і практика*: Матеріали V міжнар. науково-практичної конференції, 25–26 травня 2016 р. К.: КНЕУ, 2016. 48 с.
9. Барабась Д. О. Конкурентні переваги та ключові фактори успіху: спільне та відмінне. Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 23- 25 листопада 2011 р. Київ–Дніпропетровськ, 2011. с. 10–23.

10. Бидик А. Г. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в АПК: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.07.02 «Економіка сільського господарства і АПК». Тернопіль, 2014. 19 с.
11. Білецька І. І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 10 (40). С. 80-87.
12. Божкова В. В. Використання некомерційного маркетингу для реалізації цілей стійкого розвитку. URL: [http :
//www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/7839/1/Bozhkova.pdf](http://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/7839/1/Bozhkova.pdf)
13. Бондаренко С. М. Моделювання стратегії конкуренції промислового підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2011. Вип. 7. С. 400-408
14. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: Підручник. К.: Таксон, 2010. 704 с.
15. Борисова Т. М. Особливості формування конкурентних стратегій некомерційних підприємств та організацій. *Теорія і практика економіки та розвитку підприємництва в Україні: вибрані аспекти*. Тернопіль: Астон, 2013. С. 401-419.
16. Борисова Т. М. Маркетинг некомерційних суб'єктів: теоретично-методологічні аспекти: моногр. Тернопіль: Підручники і посібники, 2016. 476 с.
17. Булеєв І. П. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2016. С. 63–91.
18. Бунеева Р. И. Теоретические аспекты развития некоммерческих организаций (на примере организаций потребительской кооперации): Монография. М.: Изд-во ЭФ МГУ, 2010. 103 с.
19. Войчак А. В. Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2011. №2. с. 50-55.
20. Горбаль Н. І., Шандрівська О. Є., Сопільник Л. І. Стратегія конкурентоспроможності в системі управління підприємством. *Вісник*

Національного університету «Львівська політехніка». 2019. № 649. С. 169–174.

21. Горемикіна Ю. В. Проблеми розвитку та реформування соціальних послуг в Україні. Механізм регулювання економіки. 2010. № 3. С. 161-168.

22. Горинь Я. О. Індекс глобальної конкурентоспроможності у розрізі сфери вищої освіти. IV Міжнародна заочна конференція «Обмін результатами досліджень в рамках міжнародного зближення вчених». Монреаль, Канада. 2014. С. 11-13.

23. Горинь Я. О. Конкурентоспроможність освітніх послуг в Україні. Матеріали X науково-технічної конференції науково-педагогічних працівників «Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні». Львів: Національний університет «Львівська Політехніка», 2014. С. 240-243

24. Господарський кодекс України від 16.01.2013 № 436-IV, зі змінами і доповненнями від 15.12.2016 згідно № 483-V (з наступними змінами та доповненнями)// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144

25. ГОСТ 12.0.003-74* Система стандартов безопасности труда. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация. [Введ. 1976-01-01]. М. : Госстандарт СССР, 1974. 4 с. (Межгосударственный стандарт)

26. ГОСТ 12.1.005-88. Система стандартов безопасности труда. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны. [На заміну ГОСТ 12.1.005-76 ; чинний з 1989-01-01]. М. : МОЗ СРСР, 1988. 50 с. (Міждержавний стандарт)

27. Гросул В. А. Конкурентоспроможність торговельного підприємства: сутність та критерії оцінки. *Вісник ЖДУ*. 2010. № 3. С. 239-241.

28. Гудзь О. Є. Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Фінансовий простір*. 2013. № 4. С. 97- 103.

29. Гудзь П. В. Оцінювання ефективності діяльності некомерційних організацій. *Академічний огляд*. 2014. № 1 (40). С.56-63.
30. Гудзь П. В., Науменко Р. П. Аналіз бюджетного управління на підприємстві хімічної промисловості. *Бізнес Інформ*. 2013. №12. С. 144–149.
31. ДБН В.1.1-7:2016. Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги. [На заміну ДБН В.1.1.7-2002 ; чинний від 2017-06-01]. К. : Мінрегіон України, 2017. 47 с. (Державні будівельні норми)
32. ДБН В.2.5-28-2018. Природне і штучне освітлення. [На заміну ДБН В.2.5-28-2006 ; чинний з 2019-03-01]. К. : Мінрегіон України, 2018. 133 с. (Державні будівельні норми України)
33. ДБН В.2.5-56:2014. Системи протипожежного захисту. [На заміну ДБН В.2.5-56:2010 ; СНиП 2.04.05-91 (розділи 5 та 22) ; чинний від 2015-07-01]. К. : Мінрегіон України, 2014. 191 с. (Державні будівельні норми)
34. ДБН В.2.5-67:2013. Опалення, вентиляція та кондиціонування. [На заміну СНиП 2.04.05-91 ; крім розділу 5 та додатка 22. ; чинний від 2014-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2013. 149 с. (Державні будівельні норми України)
35. Дейнека Ю. Реструктуризація як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства: Вісник Тернопільської академії народного господарства. Тернопіль : Економічна думка. Вип. 7/3. 2013. 276 с.
36. Дзахмишева И. Ш. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2013. №3. с. 93-107.
37. Дмитренко Н. М. Конкурентоспроможність переробних підприємств малого бізнесу в АПК: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Дніпро, 2018. 20 с.
38. Довгань Л. Е. Конкурентоспроможність підприємств: Монографія. К.: Політехніка, 2019. с. 4-32
39. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.

40. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККиМ, 2016. 160 с.
41. ДСанПіН 3.3.2.007-98. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин. [Чинний від 1998-12-10]. К. : МОЗ України, 1998. URL: <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2445>. (Державні санітарні правила та норми)
42. ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень. [Чинний від 1999-12-01]. К. : МОЗ України, 1999. 106 с. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99>. (Державні санітарні норми)
43. ДСТУ EN 2:2014. Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT). [На заміну ГОСТ 27331-87 ; чинний з 01.01.2016]. К. : Мінекономрозвитку України, 2014. 7 с. (Державний Стандарт України)
44. ДСТУ Б В.1.1-36:2016. Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою. [На заміну НАПБ Б.03.002-2007 ; чинний від 2017-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2016. 66 с. (Державний Стандарт України)
45. ДСТУ Б В.2.5-82:2016. Електробезпека в будівлях і спорудах. Вимоги до захисних заходів від ураження електричним струмом. [На заміну ДБН В.2.5-27-2006 ; чинний від 2017-04-01]. К. : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 109 с. (Державний Стандарт України)
46. Дубинина Н. А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия. Вестник АГТУ. Серия : Экономика. 2010. № 2. С. 65–71.
47. Дуброва О. С. Процесс разработки та реализации конкурентной стратегии предприятия. *Ефективна економіка*. 2010. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>.
48. Ершова Р. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий. Екатеринбург: Изд-во УГТУ, 2012. 230 с.

49. Євчук Л. А. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ...докт. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Миколаїв, 2010. 36 с.
50. Ємельянова І. Ф. Удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Луганськ, 2010. 20 с.
51. Жидецький В. Ц. Основи охорони праці : підручник вид. 5-те, доп. К. : Знання, 2014. 373 с.
52. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2011 № 2210-III//Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, N 12, ст.6
53. Зулькарнаев І. У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2013. №4. URL <http://www.dis.ru/market/arhiv/2013/4/10.html>
54. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2018. 352 с.
55. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія. ХНЕУ. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2016. 383 с.
56. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія. К.: Знання України, 2019. 181 с.
57. Камишніков Р. В. Конкурентоспроможність підприємства в системі маркетингу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2016. 19 с.
58. Клименко С. М., О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2016. 527 с.
59. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. СПб.: Б. и., 2019. 284 с.

60. Кобилянська Л. Організаційно-нравові основи діяльності неурядових організацій: навч.-метод. носібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2012. 168 с.
61. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник. К.: Зовнішня торгівля, 2010. 304 с.
62. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. Редакція від: 03.07.2020. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>. (Закон України)
63. Конституція України від 28.06.1996 № 254К/96-ВР (з наступними змінами та доповненнями)// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141
64. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. К.: Т-во «Знання», КОО, 2017. 378 с.
65. Криворучко, О. С. Методичний підхід до оцінювання ефективності конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації . *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності* = Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property: збірник наукових праць : у 2-х вип. ПДТУ. Маріуполь, 2015. Вип. 2, Т. 2. С. 81–88.
66. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. К.: КНЕУ, 2012. 245 с.
67. Кузьмін О. Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні засади, проблеми і прикладні аспекти. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2016. С. 116–132.
68. Лифиц И. М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пос. М, Юрайт-Издат, 2019. 335 с.
69. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2011. Випуск 7/13. с. 105.

70. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
71. Макконел К. Л., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2018. 974 с.
72. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. *Маркетинг*. - 2011. - №3.
73. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент. Курс лекцій. В. Д. Маркова. С. А Кузнецова. М.: ИНФГА-М: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2012. 288 с.
74. Мельник А. О. Конкурентне середовище та його класифікація. Вісник Академії економічних наук України. 2010. №2.
75. Мельник С. І. Проблеми формування конкурентних переваг підприємств агропромислового комплексу в ринкових умовах: автореф. дис....докт.ekon. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Луганськ, 2011 32 с.
76. Мильгром Д. А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий. *Маркетинг*. 2010. №2.
77. Минько Э. В., Кричевский М. Л. Качество и конкурентоспособность. СПб.: Питер, 2019. 268 с.
78. Момот В. М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 3 (15) С. 71-78.
79. Мошнов В. А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml.
80. НАПБ А.01.001-14. Правила пожежної безпеки в Україні. [На заміну НАПБ А.01.001-04 ; чинний від 2014-12-30]. К. : МВС України, 2014. 91 с. (Нормативний акт пожежної безпеки)
81. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2(14). С. 117-120.

82. Нижник І. В. Механізм підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Хмельницький, 2011 20 с.

83. НПАОП 0.00-7.15-18. Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроям. [На заміну НПАОП 0.00-1.28-10 ; чинний від 2018-05-18]. К. : Мінсоцполітики України, 2018. 6 с. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0508-18>. (Нормативно-правовий акт охорони праці)

84. НПАОП 40.1-1.01-97. Правила безпечної експлуатації електроустановок. [На заміну НАОП 1.1.10-1.01-85 ; чинний з 1997-10-06]. К. : Держнаглядохоронпраці, 1997. 97 с. (Нормативно-правовий акт охорони праці)

85. НПАОП 40.1-1.21-98. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів. [На заміну ДНАОП 0.00.1.21-84 ; чинний з 1998-01-09]. К. : Мінпраці України, 1998. 89 с. (Нормативно-правовий акт охорони праці)

86. НПАОП 40.1-1.32-01. Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок. [На заміну глав 5.4 5.5 7.1 7.2 7.3 7.4 7.6 Правил устроювання електроустановок, затв. Міненерго СРСР 06.07.1984 р. ; чинний від 2002-01-01]. К. : Мінпраці України, 2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0272203-01/card2#Card>.

87. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL <http://www.ukrstat.gov.ua/>

88. П'ятницька Г. Т. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Опорний конспект лекцій. Київ, 2012. 74 с.

89. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. Дніпропетровськ : ДУЕП, 2016. 276 с.

90. Павлова В. А. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств виробників споживчих товарів: автореф. дис.... докт. екон. наук:

спец. 08.06.01»Економіка, організація і управління підприємствами«. Донецьк, 2016 33 с.

91. Позняк С.В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №1. С. 50-54.

92. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. 234 с.

93. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ.: Уч. пос. М.: Издательский дом «Вильямс», 2019. 495 с.

94. Правила експлуатації та типових норм належності вогнегасників. [На заміну НАПБ Б.03.001-2004 ; чинний від 2018-02-23]. К. : МВС України, 2018. 23 с. (Правила)

95. Прахалад К. К. Управление взаимоотношениями с клиентами. Как использовать потребительский опыт / К. К. Прахалад, В. Рамасвами. – М. : Альпина Бизнес Еі/ККС, 2017. – 182 с.

96. Про мінімальні вимоги безпеки та здоров'я при роботі з екранними пристроями. 90/270/ЄЕС. [Чинний від 1990-05-29]. Брюссель. : Рада Європейських співтовариств, 1990. 14 с. Режим доступу: <http://docs.pravo.ru/document/view/32704903/>. (Директива)

97. ПУЕ-2017. Правила улаштування електроустановок. [На заміну ПУЕ-86 ; чинний з 2017-08-21]. К. : Міненерговугілля України, 2017. 617 с.

98. *Ратцен Д.* Правові основи діяльності некомерційних організацій в Центральній та Східній Європі. *Громадянське суспільство*. 2009. № 4 (11). С. 26-32.

99. Романенко К. М. Некомерційний маркетинг у системі механізмів державного управління. *Держава та регіони*. - Серія: Державне управління. 2018. № 2. С.120-123

100. Романова И. Б. Управление конкурентоспособностью высшего учебного заведения. Ульяновск: Средневолжский научный центр, 2005. 140с.

101. Романчик Т. В. Оцінка конкурентоспроможності продукції промислових підприємств з урахуванням фактору часу.

Регіональний збірник наукових праць з економіки «ПРОМЕТЕЙ». 2011. № 2(35). С. 175-179.

102. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2016. 390 с.

103. Сафронська І. М., Ярмак М. Р. Оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства із використанням збалансованої системи показників. *The scientific method*. 2017. № 5 (5). Vol. 1. С. 77-84.

104. Скудар Г. М. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства, проблеми і складові успіху. *Економіка України*, 2018. №6.с.98- 116

105. Слинчук К. П. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах їх інноваційного розвитку: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04»Економіка та управління підприємствами». Київ, 2014. 20 с.

106. Смолін І. В. Конкурентоспроможність підприємств. Київ: КНТЕУ, 2019. 204 с.

107. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2018, 570 с.

108. Терехин К. И. Технология создания конкурентного преимущества URL:http://www.elitarium.ru/2018/10/13sozdanije_konkyrentnogo_preimushhestva.html.

109. Тищенко А. Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : Монография. Х.: Инжэк, 2017. 375 с.

110. Толстиков Е. А. Теоретические основы формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. *Молодой ученый*. 2017. №24. С. 304-307.

111. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 17-е изд.; пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2017. 928 с.

112. Труніна І. М. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності: монографія. Харків: Вид-во «Точка», 2013. 436 с.
113. Тюха І. В. Управління розвитком конкурентоспроможності підприємств олійно-жирової галузі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ, 2010. 20 с.
114. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью организации; 4-е изд., испр. и доп. М. : Эскмо, 2013. 423с.
115. Хейне П. Экономический образ мышления. Пер. с англ. Гуреш Т.А. М: Диалектика, 2018. 544 с.
116. Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2010. № 60. С.47-52.
117. Чернега О. Б. Управління підприємством в умовах конкуренції: автореф. дис. ...докт. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2011. 32 с.
118. Чорна М. Конкурентоспроможність як складова конкурентостійкості підприємства. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 3 (19). С. 251- 253.
119. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2012. 384 с.
120. Шеховцева Л. С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/obj_edge.shtm.
121. Экономическая стратегия фирмы. Под ред. А. П. Градова. – Спб.: Специальная литература, 2010, 430 с.
122. Юданов А. Конкуренция: теория и практика. М: Гном и Д, 2011. 304 с.
123. Ярмак М. Р., Довгопола Ю. С. Розвиток інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємства на основі бенчмаркінгу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: «Економіка і менеджмент». Одеса: Гельветика, 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 18-23.

124. Яцевич Н. В. Конкурентная стратегия предприятия: сущность и этапы формирования. *Вестник Белорусского государственного экономического университета*. 2018. № 3. С. 12-18. URL: http://bseu.by:8080/bitstream/edoc/4988/2/Yatsevich%20N.%20Konkurentnaya%20strategiya%20predpriyatiya%20Vestnik%20BGEU%202018_3.pdf.

125. Офіційний сайт Запорізької торгово-промислової палати // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cci.zp.ua/pro-nas>

126. Вплив COVID-19 на світову економіку // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://msfz.ligazakon.ua/magazine_article/FZ002118

127. COVID-19: вплив коронавірусу на людину і бізнес // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.accenture.com/ru-ru/about/company/coronavirus-business-economic-impact>

128. COVID-19 і людський капітал (Доповідь про економіку регіону Європи та Центральної Азії) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34518/211643RU.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

129. Кереева, А.Р. Методы повышения эффективности использования ресурсов предприятия для повышения конкурентоспособности продукции / А.Р. Кереева // В сборнике: Управление качеством в образовании и промышленности. Сборник статей Всероссийской научно-технической конференции. Редколлегия: Белая М.Н. (отв. ред.). - 2020. - С. 170-175.

130. Смирнова, А.С. Инновации как основной инструмент повышения конкуретоспособности российских предпринимательских структур / А.С. Смирнова // Научно-практические исследования. - 2020. - № 1-3 (24). - С. 237-243.

131. Попов, М.Н. Факторы конкурентоспособности предприятия / М.Н. Попов // Научный электронный журнал Меридиан. - 2020. - № 4 (38). - С. 69-71.

132. Рахимов, Т.Т. Конкурентоспособность предприятия и пути ее повышения / Т.Т. Рахимов // Интернаука. - 2020. - № 3-2 (132). - С. 22-24.

133. Разуваева, Т.А. Повышение конкурентоспособности предприятия в условиях современной России / Т.а. Разуваева // Вестник науки и образования. - 2020. - № 2-2 (80). - С. 32-36.

134. Рахимов, Т.Т. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / Т.Т. Рахимов// Интернаука. - 2020. - № 3-2 (132). - С. 25-27.

Додатки

Додаток А Таблиця А.1

Оцінка чинників конкурентоспроможності ТОВ «TNS Україна», бали

Чинники конкурентоспроможності	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5	Середнє значення балів
Асортимент послуг	5	4	5	4	5	4,6
Якість послуг	5	4	4	4	5	4,4
Ціна	5	4	4	5	3	4,2
Канали розподілу	4	3	5	4	4	4,2
Маркетингові комунікації	2	3	3	4	4	3,2
Кваліфікація персоналу	4	5	4	4	5	4,4
Рівень менеджменту	5	4	4	5	5	4,6

Таблиця А.2 Оцінка чинників конкурентоспроможності ЗТПП, бали

Чинники конкурентоспроможності	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5	Середнє значення балів
Асортимент послуг	4	4	4	5	4	4,2
Якість послуг	5	5	5	4	5	4,8
Ціна	4	3	5	4	3	3,8
Канали розподілу	3	3	3	4	4	3,4
Маркетингові комунікації	2	3	5	4	2	3,2
Кваліфікація персоналу	5	4	4	3	4	4
Рівень менеджменту	5	4	4	4	5	4,4

Таблиця А.3 Оцінка чинників конкурентоспроможності Інженерна ТПП, бали

Чинники конкурентоспроможності	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5	Середнє значення балів
Асортимент послуг	3	5	2	4	2	3,2
Якість послуг	4	4	3	4	4	3,8
Ціна	5	5	4	3	5	4,4
Канали розподілу	4	5	4	4	3	4
Маркетингові комунікації	4	4	5	3	4	4
Кваліфікація персоналу	4	3	5	2	2	3,2
Рівень менеджменту	4	5	4	5	4	4,4

Додаток Б Оцінка чинників конкурентоспроможності ЗТПП до та після впровадження запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності організації, середнє значення балів

Чинники конкурентоспроможності	До впровадження запропонованих заходів	Після впровадження запропонованих заходів
Асортимент послуг	4,2	4,6
Якість послуг	4,8	4,8
Ціна	4,2	4,6
Канали розподілу	3,4	3,8
Маркетингові комунікації	3,2	3,2
Кваліфікація персоналу	4	4,8
Рівень менеджменту	4,4	4,6