Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Шуніна Оксана Ігорівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

УДК 005.245

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Управління конкурентоспроможністю малих ковальських підприємств в умовах нестабільного середовища
(назва роботи)

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Шуніна О. І.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього рівня)

Науковий керівник Станьковська І. М. к.е.н, доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри проф. І. П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут Економіки та менеджменту

Кафедра Менеджменту та адміністрування

Спеціальність 073– Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри Кінаш І. П.

"___"_____202__ р.

ЗАВДАННЯ

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студентці_____Шуніній Оксані Ігорівні_____

1. Тема роботи:_Управління конкурентоспроможністю малих ковальських підприємств в умовах нестабільного середовища_____

Керівник роботи_Станьковська Ірина Мирославівна, к.е.н., доцент_____

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від 202__ р., №___

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: звітні дані з підприємства, фінансові документи._____

4. Зміст науково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства_____

Розділ 2. Діагностика конкурентоспроможності малих ковальських підприємств в умовах нестабільного середовища_____

Розділ 3. Покращення управління конкурентоспроможністю малих ковальських підприємств в умовах нестабільності_____

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

1.__13 рисунків_____

2.__11 таблиць_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Вступ		виконано
2	Розділ 1. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства		виконано
3	Розділ 2. Діагностика конкурентоспроможності малих ковальських підприємств в умовах нестабільного середовища		виконано
4	Розділ 3. Покращення управління конкурентоспроможністю малих ковальських підприємств в умовах нестабільності		виконано
5	Висновки		виконано
6	Готова робота		виконано

Студент  Шуніна Оксана Ігорівна

Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи Станьковська Ірина Мирославівна

Особистий підпис Розшифрування підпису

«___»_____ р.

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі досліджено проблеми управління конкурентоспроможністю малих ковальських підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища та обґрунтовано стратегічні напрями і практичні заходи щодо зміцнення конкурентних позицій на прикладі ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського».

Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю малих підприємств у сучасних умовах господарювання. Предметом дослідження є сукупність підходів, методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення та підвищення конкурентоспроможності малих ковальських підприємств в умовах нестабільного середовища.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо покращення управління конкурентоспроможністю малих ковальських підприємств в умовах нестабільного середовища.

Досягнення поставленої мети зумовило виконання таких завдань:

- дослідження економічної сутності та значення конкурентоспроможності підприємства;
- узагальнення концептуальних підходів до управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільного середовища;
- аналіз методичних підходів та інструментів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- дослідження стану малих ковальських підприємств України в умовах нестабільного середовища;
- здійснення комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського»;
- оцінювання конкурентних позицій підприємства та визначення ключових проблем його розвитку;

- розроблення стратегічних напрямів і обґрунтування практичних заходів щодо покращення управління конкурентоспроможністю підприємства.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: порівняльний і системний аналіз, методи стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL), економіко-статистичні, графічні та табличні методи, а також методи інтегральної оцінки.

Отримані результати магістерської роботи мають практичне значення та можуть бути використані у діяльності ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського», а також інших малих виробничих підприємств для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільного середовища.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю, малі підприємства, нестабільне середовище, ковальські підприємства.

ABSTRACT

The master's thesis examines the issues of managing the competitiveness of small blacksmith enterprises under conditions of an unstable external environment and substantiates strategic directions and practical measures aimed at strengthening competitive positions, using the Private Enterprise "Bogdan Novoselskyi Blacksmith Workshops" as a case study.

The object of the research is the process of managing the competitiveness of small enterprises under modern economic conditions.
The subject of the research is a set of approaches, methods, tools, and managerial decisions aimed at ensuring and enhancing the competitiveness of small blacksmith enterprises in an unstable environment.

The purpose of the master's thesis is to provide a theoretical justification and develop practical recommendations for improving the management of competitiveness of small blacksmith enterprises in an unstable environment.

Achieving this goal required solving the following research objectives:

- to investigate the economic essence and significance of enterprise competitiveness;
- to generalize conceptual approaches to managing competitiveness in an unstable environment;
- to analyze methodological approaches and tools for assessing the level of enterprise competitiveness;
- to study the state of small blacksmith enterprises in Ukraine under conditions of an unstable environment;
- to conduct a comprehensive analysis of the internal and external environment of the Private Enterprise "Bogdan Novoselskyi Blacksmith Workshops";
- to assess the competitive position of the enterprise and identify key development problems;
- to develop strategic directions and substantiate practical measures for improving enterprise competitiveness management.

The research employs general scientific and special methods, including comparative and systems analysis, strategic analysis methods (SWOT, PESTEL), economic and statistical methods, as well as graphical, tabular, and integral assessment methods.

The obtained results of the master's thesis have practical significance and may be applied in the activities of the Private Enterprise "Bogdan Novoselskyi Blacksmith Workshops," as well as other small manufacturing enterprises to improve the effectiveness of competitiveness management in an unstable environment.

Keywords: enterprise competitiveness, competitiveness management, small enterprises, unstable environment, blacksmith enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП 9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 12
1.1. Економічна сутність та значення конкурентоспроможності підприємства. 12
1.2.Концептуальні підходи до управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільного середовища 18
1.3. Методичні підходи та інструменти оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства 22
Висновок до розділу 1.
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ КОВАЛЬСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА 29
2.1. Аналіз стану малих ковальських підприємств України в умовах нестабільного середовища 29
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища малого ковальського підприємства 33
2.3. Оцінка поточного рівня конкурентоспроможності малого ковальського підприємства та визначення ключових конкурентних позицій 43
Висновок до розділу 2
РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МАЛИХ КОВАЛЬСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 48
3.1. Розроблення стратегічних напрямів управління зміцненням конкурентних позицій малих ковальських підприємств в умовах нестабільного середовища . 48
3.2. Обґрунтування практичних заходів щодо покращення управління конкурентоспроможністю ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського» 51
3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів і прогноз очікуваних результатів з покращення конкурентоспроможності ковальського підприємства 54
Висновок до розділу 3
ВИСНОВКИ 61
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 63
ДОДАТКИ 68

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, посилення конкуренції та зростання рівня невизначеності питання управління конкурентоспроможністю підприємств набуває особливої значущості. Для українських підприємств ці виклики істотно загострилися внаслідок повномасштабної війни, яка спричинила енергетичну нестабільність, дефіцит трудових ресурсів, зростання витрат і зниження платоспроможного попиту на внутрішньому ринку. За таких умов здатність підприємства адаптуватися до змін, зберігати стійкість і формувати конкурентні переваги стає ключовою передумовою його виживання та розвитку.

Особливо вразливими до нестабільного середовища є малі підприємства, які мають обмежені фінансові та управлінські ресурси, але водночас характеризуються високою гнучкістю та потенціалом швидкої адаптації. У цьому контексті малі ковальські підприємства, що поєднують традиційне ремесло з індивідуальним виробництвом і творчим підходом, стикаються з подвійним викликом: з одного боку — збереження унікальності та якості продукції, з іншого — необхідність підвищення ефективності управління, цифровізації процесів і мінімізації ризиків, пов’язаних з воєнними та економічними чинниками.

Управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільного середовища вимагає застосування комплексних підходів, які поєднують стратегічне бачення, ефективне використання ресурсів, адаптивність управлінських рішень та впровадження сучасних інструментів оцінювання й підвищення конкурентних позицій. Саме тому дослідження теоретичних засад і практичних механізмів управління конкурентоспроможністю малих ковальських підприємств є актуальним науковим і прикладним завданням.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо покращення управління конкурентоспроможністю малих ковальських підприємств в умовах нестабільного середовища на прикладі ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

- дослідити економічну сутність та значення конкурентоспроможності підприємства;
- узагальнити концептуальні підходи до управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільного середовища;
- проаналізувати методичні підходи та інструменти оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити аналіз стану малих ковальських підприємств України в умовах нестабільного середовища;
- провести комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського»;
- оцінити поточний рівень конкурентоспроможності підприємства та визначити його ключові конкурентні позиції;
- розробити стратегічні напрями та обґрунтувати практичні заходи щодо покращення управління конкурентоспроможністю підприємства;
- оцінити ефективність впровадження запропонованих заходів і спрогнозувати очікувані результати.

Об’єктом дослідження є малі ковальські підприємства. Предметом дослідження є сукупність методів, підходів, інструментів і практичних механізмів управління конкурентоспроможністю малих ковальських підприємств в умовах нестабільного середовища.

У процесі виконання магістерської роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних положень; порівняльний та структурний аналіз — для оцінки конкурентних позицій підприємства; методи стратегічного аналізу — для дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища; економіко-статистичні, табличні та графічні методи — для обробки й візуалізації аналітичних даних.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління конкурентоспроможністю, навчальні та

науково-практичні видання, матеріали наукових конференцій, офіційні статистичні дані, а також звітні й аналітичні матеріали ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського», отримані під час проходження переддипломної практики.

Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств висвітлені у працях М. Портера, І. Ансоффа, Г. Мінцберга, Р. Каплана, а також українських науковців Л. Балабанової та А. Мазаракі. Водночас більшість досліджень зосереджена на середніх і великих підприємствах або стабільних умовах господарювання. Недостатньо вивченими залишаються питання управління конкурентоспроможністю малих виробничих, зокрема ковальських, підприємств в умовах воєнного стану та нестабільного середовища, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в розробленні прикладного підходу до управління конкурентоспроможністю малого ковальського підприємства на основі ідентифікації критичних управлінських обмежень (цифрових, енергетичних і кадрових) та формування для них цільових стратегічних і практичних рішень. У роботі запропоновано логіку «проблема – стратегічний напрям – управлінський захід – економічний ефект», що дозволяє поєднати стратегічний аналіз із кількісною оцінкою результатів управлінських рішень в умовах нестабільного середовища.

Практична цінність одержаних результатів полягає в можливості використання розробленого підходу для обґрунтування управлінських рішень у діяльності ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського», а також інших малих виробничих підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану, з метою підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

Робота апробована на матеріалах конференції Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 27 листопада 2025 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2025. 84 с.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах глобалізації, технологічних змін, нестабільності економічного та політичного середовища, для кожного підприємства стає критично важливим не лише виживання, але й здатність витримати конкуренцію — утримувати, розвивати та зміцнювати свої позиції на ринку. Така здатність відображається в понятті «конкурентоспроможність підприємства». Дослідження сутності, факторів та методів управління конкурентоспроможністю має не лише теоретичне, а й практичне значення, оскільки дає змогу підприємству адаптуватися до змін, прогнозувати розвиток, забезпечувати стабільність та рентабельність діяльності.

Термін «конкурентоспроможність» походить від латинського слова «concurrentia», що означає «змагання» або «суперництво» та англійського дієслова «compete», тобто конкурувати. Конкурентоспроможність вивчають на різних рівнях: країни, регіону, галузі, підприємства, продукції. Саме підприємства є відповідальними за виробництво продукції та ключовою ланкою будь-якої економіки: чи то галузі, чи регіону, чи країни. [1]

За довгі роки вивчення теоретичних основ дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» наука сформувала певні підходи до трактування його суті, що дало змогу глибше зрозуміти змістовне наповнення аналізованого поняття та його економічне підґрунтя. [1]

Менеджмент вносить свої принципи щодо процесу управління конкурентоспроможністю. Так в загальному розуміння Л. Балабанова розглядає це поняття як сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг. [18]

У таблиці 1.1 дамо визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Визначення	Автор
Конкурентоспроможність виражає відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності [2].	Л. Кривенко
Конкурентоспроможність – це здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу порівняно з конкурентами ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів [3].	Е. Цибульська, В. Мацигура
Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно використовувати потенціал підприємства, а внутрішній потенціал – як основу утримання існуючих і розроблення нових конкурентних переваг для успішного ведення конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг [4].	В. Гуцуляк
Конкурентоспроможність – це здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти [5].	І. Акімова, М. Корж, І. Чуб
Конкурентоспроможність виявляється у здатності суб'єкта господарювання динамічно впливати на ринок для збереження його сегменту, захисту накопичених і розвитку потенційних стійких конкурентних переваг у ключових сферах бізнесу [6].	П. Бечко, Я. Голобородько

Джерело: сформовано автором

Для поліпшення конкурентоспроможності підприємства ключовим є визначення, обґрунтування і класифікація факторів і резервів, які визначають його рівень, цей набір факторів можна розділити на зовнішні і внутрішні (рисунок 1.1). Їх головна відмінність полягає в тому, що на зовнішні фактори підприємство не може вплинути. А внутрішні фактори підприємство може контролювати та регулювати їх вплив. До зовнішніх факторів відносяться: умови інвестування в галузі, регіоні, країні; тенденції технічного розвитку; рівень конкуренції; ресурсозабезпеченість і т.д. Внутрішні фактори включають: впровадження нової техніки та прогресивної технології; ефективні економічні стимули; підвищення кваліфікації персоналу; формування системи конкурентних відносин серед працівників та інше. Ці фактори можуть бути

регульовані на різних рівнях – від підприємства в цілому до окремого робочого місця [7].



Рисунок 1.1 - Фактори впливу на конкурентоспроможність [8]

Представлена схема демонструє, що конкурентоспроможність підприємства формується під комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішні чинники — війна, економічна та політична ситуація, податкова й кредитна політика, рівень конкуренції та технологічного розвитку — створюють умови, у яких підприємство вимушене адаптуватися. Внутрішні фактори — якість управління, технологічний рівень, фінансові ресурси, кадрове забезпечення, маркетинг та задоволеність споживачів — визначають, наскільки ефективно компанія може реагувати на зовнішні виклики та використовувати власні конкурентні переваги.

Отже, стійкість підприємства залежить від балансу між здатністю контролювати внутрішні процеси та успішно адаптуватися до зовнішніх умов, що особливо актуально для українських підприємств у період нестабільності.

У таблиці 1.2 представимо наукові підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

Таблиця 1.2 – Матриця наукових підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства

Оцінюють середовище	Оцінюють внутрішні можливості
Порівняльний підхід	Ресурсний підхід
Наявність конкурентних переваг у порівнянні з підприємствами-конкурентами: за ступенем задоволення товарами та послугами відносно конкурентів; за сукупністю показників оцінювання	Конкурентні можливості підприємства щодо: здійснення ефективної господарської діяльності; забезпечення виробництва та збуту конкурентоспроможної продукції; ефективного розпорядження ресурсами в умовах конкурентного ринку; протидії конкурентам
Системний підхід	Інтеграційний підхід
Аналіз цілісних властивостей об'єкта, виявлення його взаємозв'язків і структури за: системою взаємодіючих елементів; системним комплексом характеристик; особливостями соціальноекономічної системи; особливостями адаптації до змін зовнішнього середовища	Складні комплексні дефініції орієнтовано на: стратегічні й тактичні цілі підприємства та поєднання ринкових, організаційноуправлінських, кадрових конкурентних переваг суб'єктів господарювання; системне оцінювання складових ресурсного потенціалу підприємства та їх адаптацію до зовнішніх змін; стратегічні та поточні конкурентні переваги в конкурентній боротьбі щодо створення компетенцій складових ресурсного потенціалу, які дозволятимуть досягнути найвищого рівня; стратегічний розвиток підприємства на підґрунті поєднання різних конкурентних переваг; упровадження інновацій щодо диференціації продукції; тощо.

Джерело: [10].

Представлена таблиця демонструє, що наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства можна умовно поділити на дві групи: ті, що оцінюють зовнішнє середовище, і ті, що аналізують внутрішні можливості підприємства. Порівняльний та системний підходи дозволяють визначати позицію підприємства у ринковому середовищі, оцінюючи конкурентів, ринкові умови та взаємозв'язки між елементами системи. Натомість ресурсний та інтеграційний підходи зосереджуються на внутрішніх компетенціях, унікальних ресурсах, стратегіях розвитку та здатності підприємства адаптуватися до змін.

Таким чином, кожен із підходів висвітлює різні аспекти конкурентоспроможності: від аналізу ринку та взаємодії із зовнішніми чинниками до використання внутрішніх ресурсів та формування конкурентних

переваг. Комплексне застосування цих підходів забезпечує більш повне розуміння конкурентного потенціалу підприємства та створює основу для формування ефективної стратегії розвитку в умовах нестабільного середовища.

Важливою деталлю є те що, конкурентоспроможність є багаторівневою категорією і вимагає аналізу та визначення факторів, що впливають на кожному рівні (рисунок 1.2). Це допомагає розуміти сильні та слабкі сторони та розробляти стратегії для покращення конкурентоспроможності на відповідному рівні. [9]



Рисунок 1.2 - Рівні конкурентоспроможності [9]

Конкурентоспроможність продукції характеризує, наскільки товар чи послуга привабливі для споживача за якістю, ціною, дизайном, унікальністю та сервісом.

Конкурентоспроможність підприємства відображає здатність підприємства ефективно працювати, швидко реагувати на зміни ринку, оптимально використовувати ресурси, впроваджувати технології та утримувати якість.

Конкурентоспроможність галузі показує, як галузь загалом виглядає на внутрішньому й міжнародному ринку: рівень інновацій, технологічність, наявність кадрів, попит тощо.

Національна конкурентоспроможність відображає умови, які держава створює для бізнесу: стабільність, податки, інфраструктура, доступ до фінансування, експортні можливості.

В економічній літературі існує ряд певних критеріїв за якими проводять класифікацію конкурентоспроможності (рисунок 1.3). Визначають ознаки відповідно масштабу економічного об'єкту, часового та територіально-географічного прояву [9].

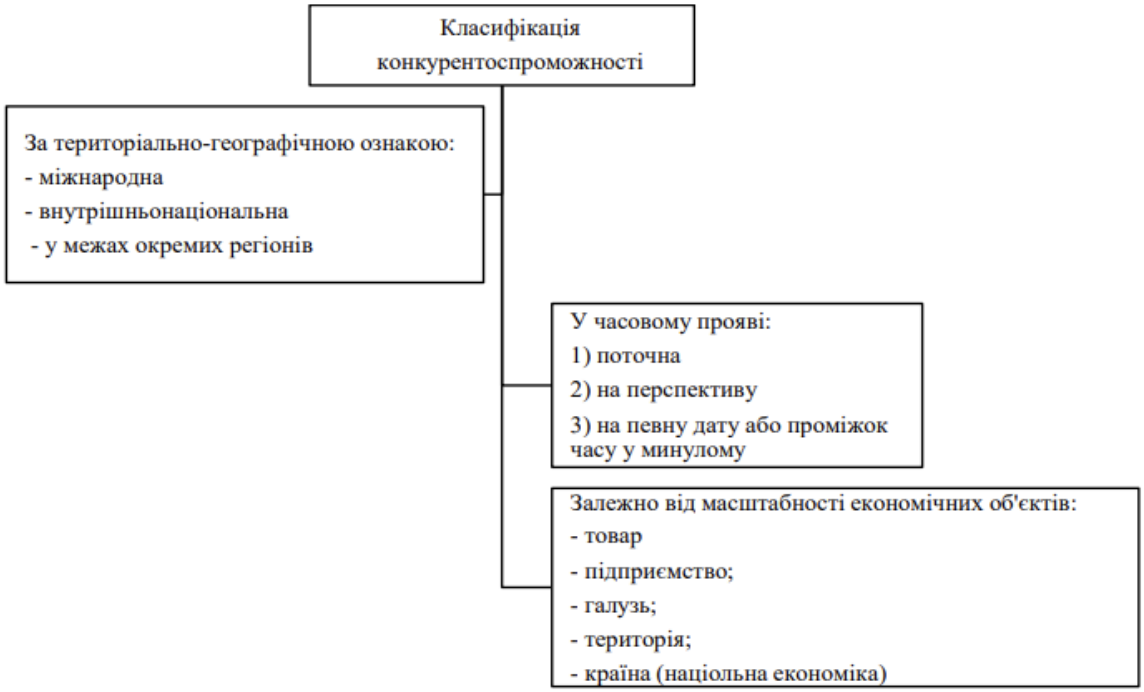


Рисунок 1.3 - Класифікація конкурентоспроможності [9]

Класифікація конкурентоспроможності, подана на рисунку 1.3, є важливою, тому що дозволяє розглядати це поняття не однобічно, а з урахуванням різних умов і рівнів прояву.

По-перше, поділ за територіально-географічною ознакою дає можливість визначити, на яких саме ринках оцінюється конкурентоздатність. Це важливо, оскільки вимоги та конкуренти на міжнародному ринку можуть суттєво відрізнятися від внутрішнього чи регіонального.

По-друге, врахування часової характеристики дозволяє не лише аналізувати ситуацію, яка вже склалася, але й прогнозувати майбутнє становище

підприємства. Це допомагає визначити тенденції розвитку та завчасно реагувати на можливі виклики.

По-третє, класифікація за масштабністю економічних об’єктів демонструє, що конкурентоспроможність може оцінюватися на різних рівнях. Це робить аналіз більш гнучким і дозволяє застосовувати відповідні інструменти для кожного рівня — від окремого продукту до цілих галузей або національної економіки.

Загалом така класифікація допомагає системно та всебічно оцінювати конкурентоспроможність, розуміти її структуру та визначати фактори, які впливають на успіх економічних об’єктів у різних умовах.

1.2. Концептуальні підходи до управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільного середовища

Невизначеність, спричинена війною, економічний спад, структурні та якісні ринкові зміни, значний приплив внутрішньо переміщених осіб та мобілізація загострюють проблеми малого бізнесу. Військова агресія внесла серйозні корективи в усі сфери нашого життя, і малі підприємства не стали винятком, перед якими постала низка нових проблем і викликів. [36]

В умовах сьогодення ключовим моментом в управлінні конкурентоспроможністю підприємства є проблема необхідності врахування фактору невизначеності та ризику. З цього приводу В. Зянько зазначає, що управління конкурентоспроможністю підприємства умовах нестабільності представляє собою процес роботи під впливом обставин таким чином, щоб це дало змогу керівництву підприємства здійснювати аналіз, планування, організацію і контроль цілого ряду взаємопов’язаних операцій для прийняття необхідних та раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед суб’єктом господарювання [19].

Зазначимо, що ризик – це невід’ємна частина будь-якої підприємницької діяльності, яка з одного боку становить загрозу будь-якій економічній справі, а з іншого – надає можливість зробити декілька кроків вперед та випередити

конкурентів, тим самим зайняти ведучу позицію на ринку та отримати більший прибуток. Пропонуємо управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного середовища та ризику характеризуватися як процес розробки управлінських дій відповідно до функцій менеджменту, направлених на дослідження власної діяльності відносно конкурентів, визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін, що дозволить своєчасно розробити управлінські заходи щодо адаптації підприємства в нових обставинах та отримувати бажані прибутки у довгостроковій перспективі. [18]

У науковій літературі виділяють ресурсний, процесний, системний, стратегічний, інноваційний та маркетинговий підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. В таблиці 1.3 охарактеризуємо зазначені наукові підходи.

Таблиця 1.3 - Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства [17]

Підхід	Характеристика
Ресурсний	Ґрунтується на використанні унікальних матеріальних, фінансових, людських та нематеріальних ресурсів підприємства як джерела стійких конкурентних переваг. Конкурентоспроможність визначається здатністю формувати та розвивати ключові компетенції.
Процесний	Орієнтований на управління сукупністю взаємопов'язаних бізнес-процесів підприємства. Підвищення конкурентоспроможності досягається через оптимізацію процесів, зниження витрат, підвищення якості та продуктивності.
Системний	Розглядає підприємство як відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Конкурентоспроможність формується в результаті узгодженої роботи всіх підсистем підприємства (виробничої, фінансової, управлінської, кадрової тощо).
Стратегічний	Спрямований на формування довгострокових конкурентних переваг шляхом розробки та реалізації конкурентних стратегій з урахуванням зовнішнього середовища та позиції підприємства на ринку.
Інноваційний	Передбачає забезпечення конкурентоспроможності за рахунок упровадження інновацій у продуктах, технологіях, процесах та методах управління. Орієнтований на випереджальний розвиток.
Маркетинговий	Базується на глибокому вивченні потреб споживачів і ринкової кон'юнктури. Конкурентоспроможність досягається шляхом створення цінності для клієнта та ефективного позиціонування підприємства.
Ситуаційний	Передбачає вибір управлінських рішень залежно від конкретних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Конкурентоспроможність забезпечується гнучкістю та адаптивністю управління.

Наведена таблиця свідчить, що управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на поєднанні різних наукових підходів, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах діяльності підприємства. Ресурсний і процесний підходи забезпечують внутрішню ефективність та раціональне використання потенціалу, системний — цілісність управління, стратегічний — довгострокову орієнтацію розвитку. Інноваційний і маркетинговий підходи сприяють формуванню ринкових переваг, а ситуаційний забезпечує адаптивність до змін зовнішнього середовища. У комплексі ці підходи створюють методологічну основу ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах.

Окрім наведених у таблиці підходів, доцільно наголосити, що в сучасних умовах господарювання управління конкурентоспроможністю підприємства не може ґрунтуватися на застосуванні лише одного підходу. Практика доводить необхідність їх комплексного поєднання, оскільки кожен із них доповнює інші та дозволяє врахувати як внутрішні можливості підприємства, так і вплив зовнішнього середовища. В умовах нестабільного середовища, зокрема повномасштабної війни в Україні, зростає рівень економічних, фінансових, виробничих і кадрових ризиків, що суттєво ускладнює функціонування підприємств. За таких обставин особливого значення набувають ситуаційний та інноваційний підходи, які забезпечують гнучкість управлінських рішень, швидку адаптацію до змін, перебоїв у постачанні, енергетичних обмежень і коливань попиту. Водночас поєднання стратегічного, ресурсного та процесного підходів дає змогу мінімізувати негативний вплив воєнних ризиків, раціонально використовувати наявні ресурси та зберігати стійкість конкурентних позицій. Таким чином, сукупність розглянутих підходів формує цілісну методологічну основу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах війни та високої невизначеності, що є передумовою його адаптації, виживання та подальшого розвитку. Жоден підхід не є універсальним окремо, тому підприємства, мають інтегрувати кілька концепцій для забезпечення стійкості та підсилення своїх конкурентних позицій на ринку.

Представимо на рисунку 1.4 модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства. [40]

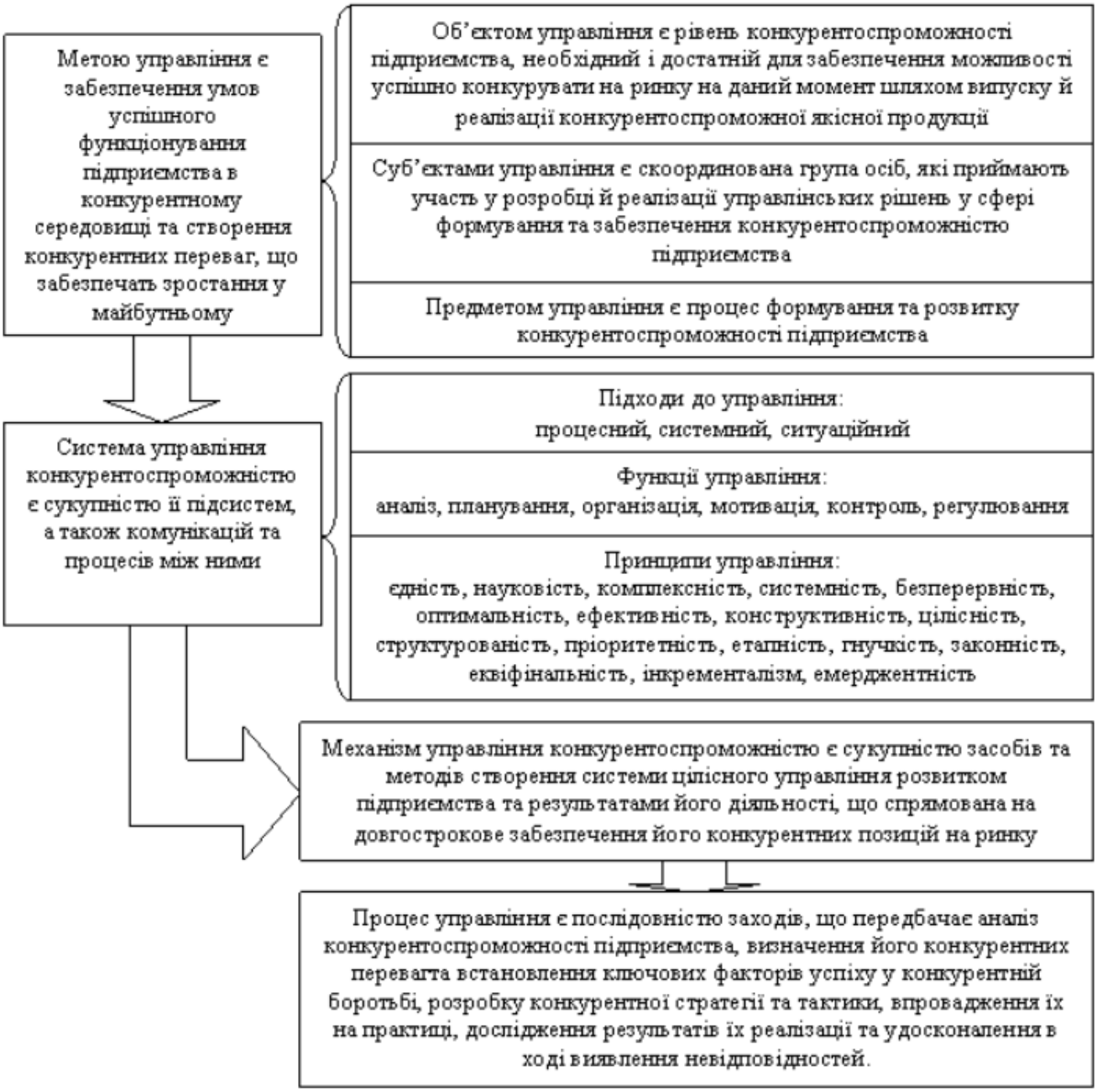


Рисунок 1.4 - Модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства [40]

Процес управління конкурентоспроможністю у загальному випадку можна представити у вигляді таких етапів [37; 38]:

1 Дослідження конкурентоспроможності підприємства.

2 Визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі.

3 Розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики.

4 Впровадження положень стратегіїв процесі здійснення підприємством господарської діяльності.

5 Визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення в ході виявлення невідповідностей.

Даний процес може бути реалізований у разі формування на застосування дієвого механізму управління конкурентоспроможністю, що, на думку Варави Л.М., Кравченко Г.В., Погребняка Д.В. Шкарлета С.М. [39], є сукупністю засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства та результатами його діяльності задля довгострокового забезпечення його конкурентних позицій на ринку. В свою чергу, впровадження у життя механізму матиме належну ефективність лише за умови функціональності системи управління конкурентоспроможністю. Вона є сукупністю підсистем, а також комунікацій та процесів між ними, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування підприємства у конкурентному середовищі, його стабільний і безпечний розвиток у майбутньому за рахунок постійного розвитку потенціалу суб’єкта господарювання.

1.3. Методичні підходи та інструменти оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Ефективність функціонування суб'єкта господарювання, зокрема його здатність відповідати високим вимогам ринку, якість задоволення споживчого попиту та ресурсний потенціал є основними чинниками, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку. Зазначене потребує відповідного оцінювання рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання з використанням кількісної та якісної діагностики привабливості підприємства та продукції (товарів, робіт, послуг), що ним пропонуються на ринках. Така діагностика дозволяє визначити ефективність

діяльності суб'єкта господарювання, його фінансово господарський стан у порівнянні із іншими аналогічними підприємствами; сформувати перспективи подальшого розвитку на основі сформованих управлінських завдань та прийнятих управлінських рішень; можливість досягнення стратегічних цілей та завдань на основі розроблених заходів розвитку конкурентних переваг та адаптації підприємства до вимог ринку. З огляду на сказане, методичні основи оцінювання конкурентоспроможності підприємств як важливого методичного напряму досі розвиваються та потребують якісного аналізу в умовах зміни конкурентного середовища. [20]

На рисунку 1.5 сформуємо класифікацію методів оцінювання конкурентоспроможності.



Рисунок 1.5 - Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Враховуючи різноаспектність об'єктів дослідження кількісні категорії оцінювання кредитоспроможності підприємства можуть відрізнятися і мати різний економічний зміст та критеріальне направлення. Грунтовні дослідження у цій сфері дозволили узагальнити як позитивні, так і негативні сторони щодо використання найбільш популярних методичних підходів оцінювання

конкурентоспроможності підприємства (таблиця 1.4). Вибір конкретного методу, чи їх комплексу обумовлюється впливом чинників на об'єкт оцінювання [21]: чинники внутрішнього середовища (фінансові можливості, система обліку, виробничі можливості, маркетингові заходи, система постачання, місце знаходження суб'єкта господарювання, організаційна структура); чинники зовнішнього середовища (державна політика, соціальні умови, економічні умови, природно-ресурсний потенціал, правове середовище, монополізація економіки, розвиток товарних ринків, ринкова інфраструктура). [20]

Таблиця 1.4 - Характеристика основних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, позитивні та негативні характеристики

Метод	Зміст	Інструментарій	Негативні сторони	Позитивні сторони
Кількісні	Ці методи оцінювання конкурентоспроможності пов’язані здебільшого з розрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів, метод використання таксономічного показника.	У деяких кількісних методах використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому методика не позбавлена суб’єктивізму	Допомагають оцінити реальні шанси організації у конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та ухвалити зважене управлінське рішення
Якісні	Ці методи оцінювання грунтуються на досвіді, знаннях, інтуїції, компетенціях суб’єктів діагностики тощо	Методи експертних оцінок; теорія конкурентоспроможних переваг М. Портера;. модель аналізу Мак-Кінсі 7S; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»	Вони переважно мають низький ступінь математичної формалізації, не вирізняються науковою суворістю, їм властива суб’єктивність і умовність	Якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати достовірну інформацію

Продовження таблиці 1.4

Критеріальні	Полягає у використанні кореляційно-регресійної моделі для оцінювання критерію ринкових можливостей	Теорія конкурентоспроможних переваг М. Портера; аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз; модель аналізу Мак-Кінсі 7S;методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; інтегральний метод; таксономічний метод	Є трудомістким та потребує обробки великого масиву інформації, його групування та математичного опрацювання	Дозволяє отримати оцінку конкурентних позицій виробника, товару у розрізі витрат виробництва, рентабельності, продуктивності праці, платоспроможності, ліквідності підприємства та показника затовареності; є досить простим і наочним
Експертні	Ці методи грунтується на порівняльний оцінці, яка відображає рівень сукупності показників оцінювання можливостей суб'єкта господарювання	STEP-аналіз; SWOT-аналіз; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів	Ці методи базується на суб'єктивному (експертному) оцінювані, що може призвести до викривлення результів оцінювання	Ці методи є простими у визначенні конкурентоспроможнос ті суб'єкта господарювання, товару, послуги, сфери діяльності тощо
Матричні	Передбачає діагностику конкурентної позиції підприємства, а зазвичай його позиціювання залежно від певних критеріїв (наприклад, частки ринку, темпів зростання ринку, рентабельності продукції, стадії життєвого циклу тощо)	Теорія конкурентоспроможних переваг М. Портера; аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; SWOT-аналіз; модель аналізу Мак-Кінсі 7S	Є занадто спрощеним, не відображає системного погляду на діагностику конкурентоспроможності. Критерії матричного методу є доволі відносними та неконкретними, що не створює умов для отримання об'єктивного результату	Передбачає діагностику конкурентоспроможності підприємства за двома або більше ключовими критеріями, дає змогу відстежувати зміну позиції у динаміці та досліджувати траєкторію руху, створює розлогі ідентифікаційні можливості

Продовження таблиці 1.4

Індикаторні	Це методи оцінювання, що гуртуються на побудові певної системи індикаторів (сукупність параметрів), яка дасть змогу здійснити оцінювання конкурентоспроможності з різних боків об’єкта дослідження загалом	STEP-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; формалізований метод Іванова; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника	Складний у підборі параметрів, потребує великої кількості інформації	Ці методи дають змогу описати стан об’єкта дослідження та надати рекомендації управлінського характеру щодо його підвищення конкурентоспроможності.
Графічні	Передбачає побудову багатокутника (многокутника) конкурентоспроможності підприємства, згідно з яким обирається перелік істотних параметрів, які переводяться у єдину розмірну шкалу, на підставі чого наочно демонструються переваги або відставання підприємства	Теорія конкурентних переваг М. Портера; аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; SWOT-аналіз; модель аналізу Мак-Кінсі 7S;метод вивчення профілю об'єкта	Складність у виборі параметрів функціонування, які б оцінювались за ідентичною шкалою	Простота у використанні, високий рівень наочності та візуалізації результатів
Математичні	Ці методи дозволяють здійснювати оцінювання за допомогою використання факторних моделей, що базується на обчисленні інтегральних показників	Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; формалізований метод Іванова; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів національного ромба»; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод інтегральний та таксономічний методи	Такі методи є більш точними та достовірними	Потребують значного обсягу статистичних даних в динаміці, що не завжди можливо отримати

Продовження таблиці 1.4

Комплексні	Ці методи орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів об’єкта оцінювання і дозволяють отримати грунтовну оцінку його конкурентоспроможності	Весь комплекс методів якісного та кількісного аналізу, в т.ч. статистичні, динамічні методи, стратегічні та поточні методи оцінювання	Перевагою цих методів є отримання найбільш достовірної і точної інформації про конкурентоспроможність підприємства, його переваги та «вузькі місця», є найбільш грунтовними серед існуючих методів	Вони складні у використанні, трудомісткі для суб'єктів господарювання

Джерело: [20,с. 82; 22, с. 112—114; 23, с. 69—70; 24, с. 119—122; 25, с. 9—11; 26, с. 36—40]

Узагальнюючи наукове дослідження варто відзначити, що умовно методологічний інструментарій, що використовується сьогодні для оцінювання конкурентоспроможності підприємства грунтується на таких трьох наукових підходах:

— маркетинговий або комплексний підхід, якому характерний комплексний аналіз показників (інтегровані, узагальнені, згруповані за певною ознакою тощо) та порівняння їх з існуючими показниками еталонного об'єкта;

— конструкторський або диференціальний підхід, якому характерне здійснення аналізу на основі порівняння фактичних та планових критеріїв, індикаторів, параметрів, вибір яких залежить від об'єкта оцінювання;

— змішаний підхід, якому властиво проведення аналізу комплексу показників (якісних та кількісних) та виокремлення з них найбільш значимих та для повторного аналізу. [20]

Висновок до розділу 1.

У першому розділі магістерської роботи розкрито економічну сутність і значення конкурентоспроможності підприємства як ключової категорії, що

відображає здатність суб’єкта господарювання ефективно функціонувати та досягати кращих результатів порівняно з конкурентами в умовах мінливого ринкового середовища. Узагальнення наукових підходів і визначень дозволило встановити, що конкурентоспроможність має багаторівневий характер (продукції, підприємства, галузі, національної економіки) та формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів. При цьому зовнішні чинники задають рамкові умови діяльності підприємства, тоді як внутрішні визначають його здатність адаптуватися, створювати й утримувати конкурентні переваги.

Також систематизовано концептуальні підходи до управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільного середовища (ресурсний, процесний, системний, стратегічний, інноваційний, маркетинговий та ситуаційний) і обґрунтовано доцільність їх комплексного застосування, особливо за умов війни та підвищених ризиків. Окрему увагу приділено методичним підходам та інструментам оцінювання конкурентоспроможності: визначено їх класифікацію, переваги й обмеження, а також підкреслено необхідність поєднання кількісних і якісних методів для отримання більш об’єктивних результатів. Загалом розділ сформував теоретико-методичну основу для подальшого аналізу конкурентних позицій підприємства та обґрунтування практичних заходів щодо підвищення його конкурентоспроможності в наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ КОВАЛЬСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Аналіз стану малих ковальських підприємств України в умовах нестабільного середовища

Ковальська галузь України у 2025 році залишається важливою частиною ремісничо-мистецької індустрії, поєднуючи традиційні техніки з сучасними технологіями. Попит на масові металеві конструкції знизився через війну та економічну нестабільність, однак попит на художнє кування преміум-класу, особливо індивідуальні дизайнерські вироби, залишається стабільним як в Україні, так і за кордоном. Українська ковальська школа вирізняється високим рівнем ручної праці, художньою складністю та унікальністю дизайну, що забезпечує конкурентні переваги на міжнародних ринках. Водночас галузь стикається з низкою посилених викликів: подорожчання металу, дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію й міграцію, інфляція та порушення логістики, а також перебої з електропостачанням ускладнюють безперервність виробництва та підвищують витрати на енергію. Для малих підприємств це особливо відчутно, оскільки обмежені ресурси ускладнюють інвестиції в генератори, системи зберігання енергії або резервні ланцюги постачання. Малі майстерні зберігають гнучкість і швидку адаптацію, але їхня конкурентоспроможність тепер ще більш залежить від управлінської спроможності: планування кадрів, енергетичної стійкості, диверсифікації ринків, цифровізацію і зміцнення бренду. Отже, у період трансформації ключ до виживання й розвитку — поєднання художньої майстерності з технічною гнучкістю, енергетичною та кадровою стійкістю в умовах воєнного часу. [16]

Станом на сьогодні на малий бізнес впливає значна кількість факторів, як зовнішніх та і внутрішніх, що уповільнюють їх подальший розвиток, впливають на прибутковість. Класифікація факторів, що впливають на розвиток малих підприємств представлена на рисунку 2.1. [15]

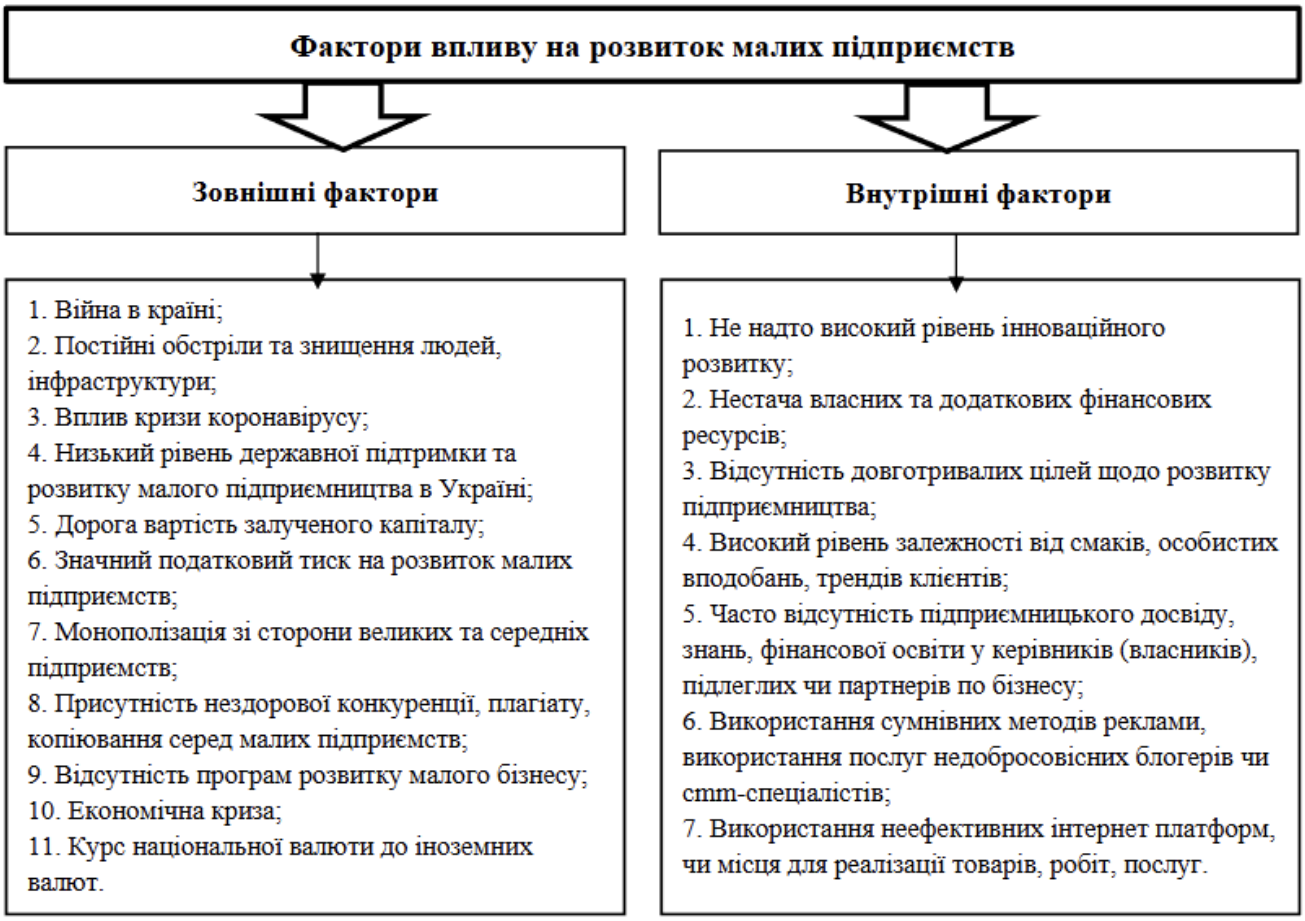


Рисунок 2.1 - Класифікація факторів, що впливають на розвиток малих підприємств [15]

Управління конкурентоспроможністю в кризових умовах зміщує акцент з оптимізації наявних процесів на здатність до швидкої трансформації. Для малих ковальських підприємств ми виділяємо три ключові напрями адаптивного управління:

1. Впровадження адаптивних механізмів управління. Традиційні моделі управління є занадто ригідними для нестабільного середовища. Сучасний підхід вимагає побудови адаптивних систем, що характеризуються високою гнучкістю, чутливістю до змін та ефективним зворотним зв’язком. Для ковальні це означає здатність швидко ідентифікувати нові запити ринку (наприклад, попит на ремонт військової техніки чи виготовлення польових печей) та негайно перебудовувати виробничий процес, відходячи від довгострокових художніх проектів [15].

2. Стратегічна диверсифікація продуктового портфеля. В умовах падіння платоспроможного попиту на традиційну ковальську продукцію (декор, меблі) життєво необхідною стає диверсифікація. Це процес проникнення в нові сфери та на нові ринки. Для малого ковальського підприємства це може бути концентрична диверсифікація (виробництво нових, але технологічно пов'язаних виробів – функціональні металеві деталі, інструменти, буржуйки) або вихід на нові ринки (наприклад, орієнтація на експорт сувенірної чи художньої продукції через міжнародні онлайн-платформи) [15].

3. Використання інструментів цифрової трансформації. Цифровізація перестає бути опцією і стає базовим інструментом конкурентоспроможності. Це підтверджується державними стратегіями підтримки МСП, де цифрова трансформація є пріоритетом [15].

Індекс активності українського малого бізнесу UBI на початку 2024 року склав 37,3 (з можливих 100). Хоча індекс трохи зріс порівняно з попереднім дослідженням (36,3), він залишається нижче попереднього піку, зафіксованого в серпні 2023 року (38,2). Це свідчить про втомленість малого бізнесу від невизначеності та стагнації на ринку, хоча кількість замовлень від клієнтів залишається стабільною, так само як і обсяг виробництва. Малий бізнес припинив накопичувати товарні запаси, спад спостерігається з червня 2022 року. [47]. Це зображено на рисунку 2.2.

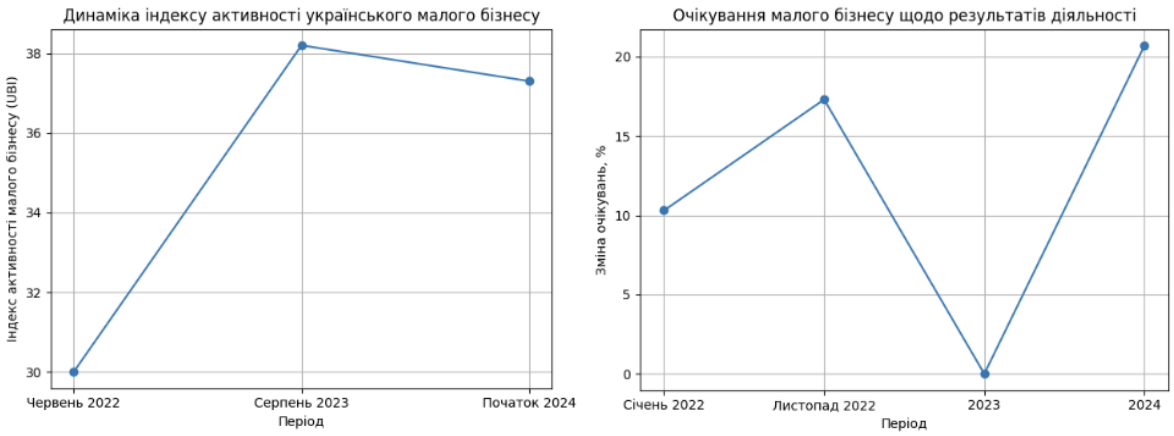


Рисунок 2.2 – Індекс активності малого бізнесу та очікування щодо результатів діяльності [47]

Малий бізнес покращив прогнози щодо своєї діяльності у 2024 році. Очікування від результатів діяльності компаній значно зросли порівняно з січнем 2022 року (10,3%), а наступного року становлять +20,7% у порівнянні з 2023 роком. Попередній максимум цього показника був зафіксований в листопаді 2022 року (17,3%). [47] Це зображено на рисунку 2.2.

Повномасштабне вторгнення мало значний негативний вплив на роботу бізнесу. Якщо до вторгнення лише п'ята частина бізнесу (22,3%) оцінювала свій фінансовий стан як задовільний або поганий, то до кінця 2023 року таких компаній стало 78,1%. [47]

За опитуванням, дві третини українського малого бізнесу були змушені припинити або частково припинити роботу під час повномасштабного вторгнення. [47]

Так, лише 36,5% бізнесу не припиняли діяльність під час повномасштабного вторгнення, а 6% компаній були вимушені припиняти діяльність понад року. [47]

Компанії продовжують відновлювати рівень завантаження після спаду у 2022 році (з 72,4% до 45,7%). Зараз середньозважений показник рівня завантаження компаній (відповідно до можливостей) становить 56%. [47]

- 25,7% підприємств зазначили зростання обсягів робіт (у доларовому еквіваленті) порівняно з 2022 роком.
- 21,6% підприємств досягли запланованих показників на 2023 рік.
- 42,7% завершили 2023 рік з фінансовими результатами нижчими, ніж у 2022 році.

Отже, конкурентоспроможність малого ковальського підприємства в нестабільному середовищі визначається не стільки ціною чи якістю (хоча вони залишаються важливими), скільки його адаптивною здатністю. Ключовими інструментами управління стають гнучкість, що дозволяє реагувати на зовнішні шоки, стратегічна диверсифікація, що знижує залежність від одного сегмента ринку, та глибока цифровізація, що відкриває доступ до нових ринків збуту.

Впровадження цих механізмів дозволяє малим підприємствам не лише зберегти діяльність, але й посилити свої ринкові позиції всупереч кризовим явищам. [15]

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища малого ковальського підприємства

ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського» є відомим виробником кованих виробів, розташованим у місті Городенка, Івано-Франківської області, за адресою вулиця Височана, 13 Б. Підприємство спеціалізується на виготовленні унікальних кованих виробів, які відзначаються неповторним дизайном та високою якістю. Роботи майстерні відомі не лише в Україні, але й за її межами, публікуються в спеціалізованих виданнях по всьому світу. [11]

Основні КВЕДи: [41]

25.50 Кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія

Інші:

25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали

25.62 Механічне оброблення металевих виробів

47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах

43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.

43.33 Покриття підлоги й облицювання стін

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи

Засновник Новосельський Богдан Федорович переможець багатьох Всеукраїнських, Міжнародних і Всесвітніх виставок, конкурсів і фестивалів; почесний громадянин рідного міста, член-кореспондент Української Академії Архітектури, член правління Національної спілки майстрів ковальського мистецтва України, Кавалер лицарського ордену Святого Сильвестра Папи Римського Бенедикта XVI. [11]

Історія підприємства налічує понад 30 років, із яких близько 25 воно входить до провідних ковальських майстерень України. Засновник Богдан Федорович розпочинав у системі Художнього фонду, займаючись монументальним художнім металом та створенням робіт для великих архітектурних об’єктів. Спираючись на художню освіту, знання композиції та ремісничий досвід батька-коваля, він поступово опанував мистецтво художнього кування. У той час в Україні не існувало спеціалізованих навчальних закладів, тому майстер здобував навички, подорожуючи світовими фестивалями та переймаючи досвід у закордонних ковалів.

Концепція кузні завжди формувалася навколо створення нового напряму в ковальському мистецтві. Як зазначає Богдан Новосельський: "Поки мої ідеї будуть красти та копіювати, доти я буду розуміти, що вони чогось варті, і буду продовжувати створювати нові ескізи. Це змушує мене рухатися вперед." Цей підхід підкреслює творчість і прагнення до унікальності, що робить ковальські майстерні лідером у своїй галузі. [12]

Мета підприємства - забезпечення високоякісного виробництва художніх кованих виробів, що поєднують естетику, функціональність та унікальність, зберігаючи традиції ковальського ремесла та впроваджуючи інноваційні технології.

Місія підприємства – збереження та розвиток традицій художнього кування, створення унікальних авторських виробів, що поєднують майстерність, естетику та інновації, а також просування українського ковальського мистецтва на міжнародному рівні.

Стратегія підприємства включає:

Ексклюзивність продукції – кожен виріб є авторським і виготовляється відповідно до індивідуальних побажань клієнтів.

Інноваційний розвиток – впровадження нових дизайнерських рішень, використання сучасного 3D-моделювання, лазерного різання та новітніх методів обробки металу.

Розширення ринку збуту – активне просування на міжнародних ринках, участь у спеціалізованих виставках, співпраця з дизайнерами.

Зміцнення бренду – формування унікального стилю та впізнаваності майстерні, підвищення довіри клієнтів через якість, ексклюзивність і майстерність виконання.

Підвищення ефективності виробництва – автоматизація процесів, оптимізація витрат та покращення організації роботи для зменшення термінів виконання замовлень.

Організаційна структура ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського» (рисунок 2.3) є лінійно-функціональною та забезпечує чіткий розподіл управлінських і виробничих повноважень. На її верхньому рівні — директор, який відповідає за стратегічний розвиток і загальне керівництво підприємством. Оперативне управління здійснює виконавчий директор, який координує щоденні процеси та роботу основних підрозділів.

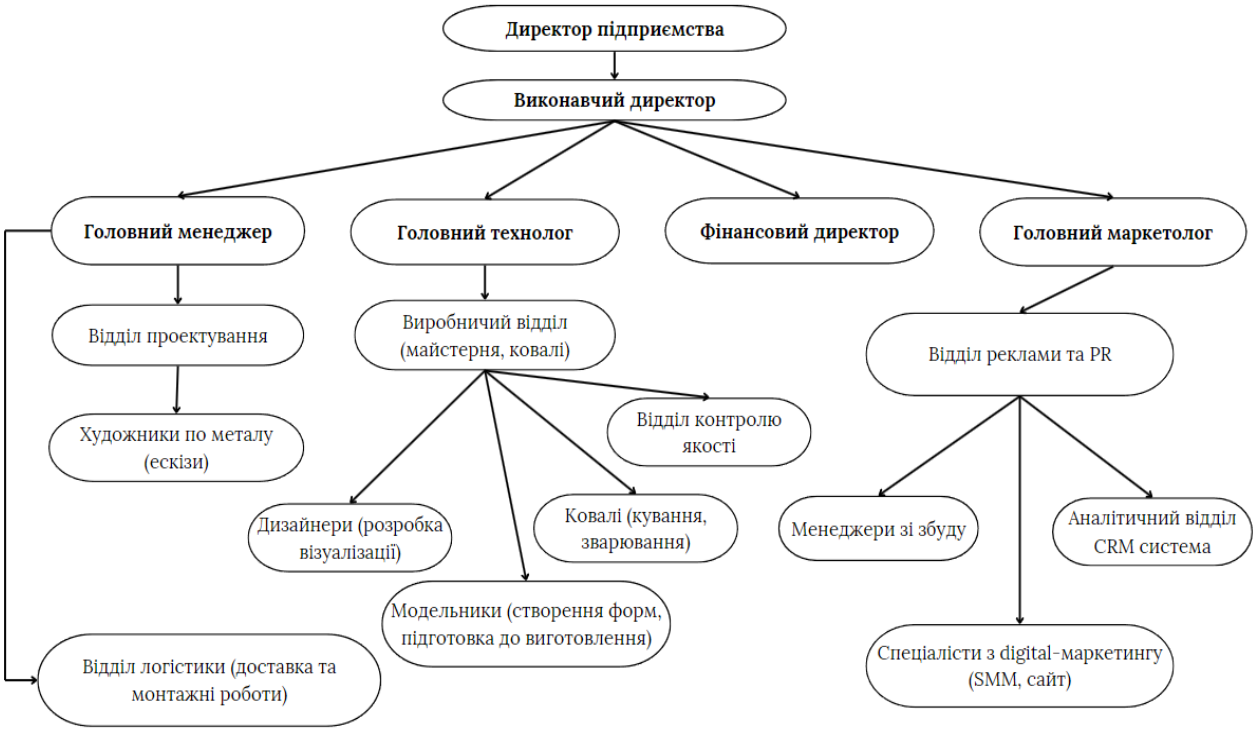


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського»

Ковальські майстерні Богдана Новосельського функціонують у галузі художнього кування та металовиробництва, займаючи лідируючі позиції в Україні. Основна діяльність підприємства зосереджена на виготовленні ексклюзивних кованих виробів, що використовуються в архітектурному оформленні, інтер'єрі та екстер'єрі приватних і комерційних об'єктів. Завдяки високій якості продукції, унікальному авторському підходу та можливості реалізовувати масштабні проєкти, підприємство має стабільний попит як у межах України, так і за її межами, зокрема в країнах Близького Сходу (Катар, ОАЕ, Саудівська Аравія), де художнє кування є важливим елементом розкішного дизайну. [13]

Для оцінювання фінансових результатів діяльності підприємства та виявлення тенденцій його розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища доцільно проаналізувати динаміку чистого прибутку за декілька років. Чистий прибуток є узагальнюючим показником ефективності господарської діяльності, який відображає здатність підприємства покривати витрати, формувати фінансові ресурси та забезпечувати подальший розвиток. З метою наочного відображення змін фінансових результатів побудовано графік динаміки чистого прибутку підприємства за 2021–2024 роки. [42]

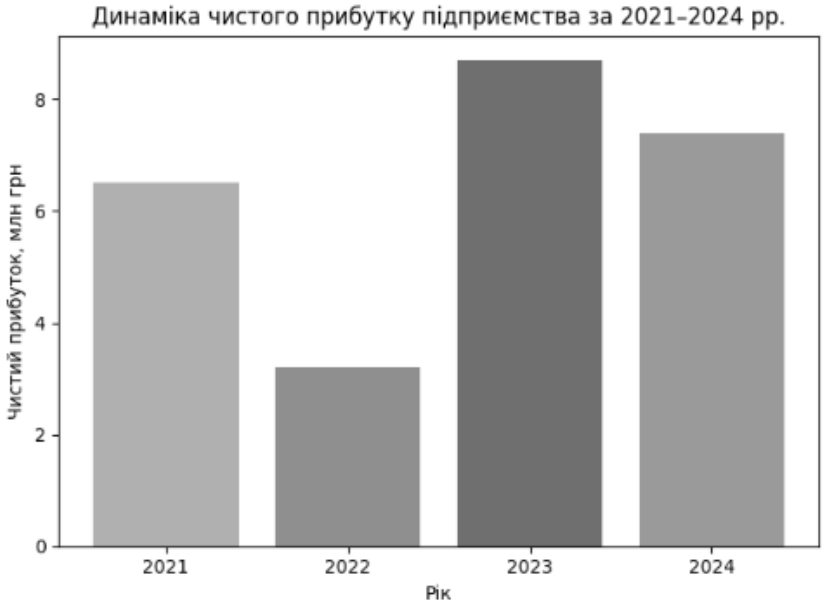


Рисунок 2.4 – Графік динаміки доходу підприємства за 2021-2024 роки

Джерело: створено автором на основі [42]

Побудований графік відображає динаміку чистого прибутку підприємства за 2021–2024 роки та свідчить про нестабільний, але загалом позитивний фінансовий розвиток у складних умовах воєнного та посткризового періодів.

У 2021 році чистий прибуток підприємства становив 6,5 млн грн, що характеризує відносно стабільний фінансовий стан у довоєнний період. Отримані результати свідчать про ефективну господарську діяльність підприємства та наявність достатнього рівня фінансової стійкості. [44]

У 2022 році спостерігається суттєве скорочення чистого прибутку до 3,2 млн грн, що зумовлено початком повномасштабної війни, зростанням виробничих витрат, перебоями з енергопостачанням, порушенням логістичних ланцюгів та загальним зниженням платоспроможного попиту. Така динаміка є характерною для більшості малих виробничих підприємств у цей період. [45]

У 2023 році підприємство демонструє різке зростання чистого прибутку до 8,7 млн грн, що свідчить про відновлення ділової активності, збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення ефективності управління витратами. Це може бути результатом адаптації підприємства до нових умов господарювання, активізації експортної діяльності та переорієнтації на більш прибуткові замовлення. [46]

У 2024 році чистий прибуток дещо знизився до 7,4 млн грн, однак залишається на високому рівні порівняно з попередніми роками. Це свідчить про стабілізацію фінансових результатів та закріплення досягнутих конкурентних позицій підприємства, попри збереження зовнішніх ризиків і нестабільність економічного середовища.[47]

Відмінністю Ковальських майстерень є те, що вони пропонують повний цикл робіт – від розробки дизайну до виготовлення та встановлення всіх можливих кованих виробів. Це включає балкони, ворота, огорожі, перила, ліхтарі, меблі, елементи інтер’єру та екстер’єру, що дає змогу клієнтам отримати комплексне рішення в єдиному стилі.

Крім того, майстерня має потужності та досвід для виконання масштабних замовлень, що дозволяє повністю оформлювати великі об'єкти – готелі, маєтки,

храми, культурні та адміністративні будівлі. Це значно відрізняє її від більшості конкурентів, які здебільшого працюють із меншими проєктами.

Для розуміння внутрішнього середовища підприємства проведемо SWOT-аналіз, щоб визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози.

SWOT-аналіз ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського» представлений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського»

Фактори	Ваговий коефіцієнт, ki	Оцінка впливу на підприємство, Ri, (1-5) бали	Сумарна оцінка, Aij (Aij=ki*Ri)
1	2	3	4
Сильні сторони			
Визнаний бренд із понад 30-річною історією	0,3	5	1,5
Висока якість продукції та унікальні авторські вироби	0,2	5	1
50% замовлень надходить із-за кордону	0,2	5	1
Власне виробництво та повний цикл виготовлення	0,1	4	0,4
Висока репутація серед міжнародних клієнтів	0,2	4	0,8
∑	1	-	4,7
Слабкі сторони			
Висока собівартість через використання якісних матеріалів	0,3	4	1,2
Відсутність масштабної маркетингової кампанії	0,2	5	1
Обмежена кількість кваліфікованих кадрів через війну	0,2	5	1
Недостатній рівень цифрової присутності	0,2	3	0,6
Висока тривалість виготовлення складних виробів	0,1	3	0,3
∑	1	-	4,1
Можливості			
Вихід на нові міжнародні ринки	0,3	5	1,5
Розширення асортименту, впровадження нових дизайнерських колекцій	0,2	4	0,8
Збільшення маркетингових активностей, активне просування в соцмережах	0,2	4	0,8
Використання нових матеріалів та технологій у виробництві	0,1	3	0,3

Продовження таблиці 2.1

Розвиток співпраці з архітекторами та дизайнерами	0,2	5	1
∑	1	-	4,4
Загрози			
Політична та економічна нестабільність в Україні	0,3	5	1,5
Коливання курсу валют, що впливає на вартість матеріалів	0,2	4	0,8
Посилення конкуренції на міжнародному ринку	0,2	4	0,8
Можливі труднощі з постачанням сировини через логістичні проблеми	0,2	3	0,6
Зміна попиту на ринку через економічні фактори	0,1	3	0,3
∑	1	-	4

Джерело: створено автором на основі дослідження

За результатами оцінки впливу загроз та можливостей зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін підприємства (таблиця 2.1) складаємо SWOT-матрицю (таблиця 2.2), встановлюємо лінії зв'язків між ними та вибираємо найбільш пріоритетну стратегію діяльності підприємства.

Таблиця 2.2 - Вибір базової стратегії за результатами розрахунків у таблиці 2.1

	Сильні сторони – 4,7	Слабкі сторони – 4,1
Можливості - 4,4	**Maxi-maxi** **Агресивна стратегія: стратегія росту, диверсифікації, більш глибокого проникнення на ринок**	Mini-maxi Стратегія стабілізації
Загрози – 4	Maxi-mini Стратегія підтримання існуючого стану	Mini-mini Стратегія виживання

Джерело: створено автором на основі дослідження

За результатами SWOT-аналізу ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського» перебуває у позиції Maxi-Maxi, що свідчить про можливість активно використовувати свої сильні сторони для реалізації ринкових

можливостей. Підприємство має високий потенціал зростання завдяки якості продукції, міжнародному визнанню та стабільному попиту на художнє кування.

Найбільш доцільною є агресивна стратегія розвитку, спрямована на:

- розширення присутності на міжнародних ринках;
- диверсифікацію продукції;
- посилення маркетингової діяльності та цифрової комунікації;
- співпрацю з дизайнерами та іноземними партнерами.

Водночас високі зовнішні ризики (економічна нестабільність, конкуренція, логістичні ускладнення) потребують розробки антикризових заходів, таких як оптимізація витрат, пошук альтернативних постачальників та підвищення операційної ефективності.

Таким чином, обрана стратегія дозволяє підприємству зміцнювати конкурентні переваги, розширювати ринки збуту та забезпечувати стійкий розвиток навіть у нестабільному середовищі.

Також для кращого розуміння зовнішнього середовища підприємства проведемо PESTEL-аналіз, так як він є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє оцінити зовнішнє середовище та зрозуміти, які чинники впливають на діяльність підприємства. Для ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського» такий аналіз особливо цінний, оскільки підприємство працює в умовах воєнної та економічної нестабільності. Він допомагає виявити ключові ризики — політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові — та визначити можливості, які можна використати для розвитку.

PESTEL-аналіз дозволяє керівництву своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, планувати дії щодо зміцнення конкурентоспроможності, адаптувати виробництво, оновлювати технології та обирати ефективні ринки збуту. Завдяки цьому підприємство може більш обґрунтовано ухвалювати стратегічні рішення і зменшувати ризики, пов’язані з нестабільністю.

PESTEL-аналіз із потенційним впливом на підприємство, рівнем ризику та рекомендаціями наведений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - PESTEL-аналіз ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського»

Фактор	Характеристика ситуації	Потенційний вплив на підприємство	Рівень ризику / можливості	Рекомендації
P – Політичні	Військовий стан, ризики мобілізації кадрів, перебої в логістиці; експортні митні процедури; підтримка бізнесу через гранти	Ускладнення виробництва та постачань; зростання витрат на логістику; можливість отримати держпідтримку	Високий ризик, середні можливості	Моніторинг політичних змін; альтернативні маршрути постачання; юридичний супровід контрактів; участь у грантових програмах
E – Економічні	Інфляція, зростання цін на метал та паливо; валютні коливання; низька платоспроможність внутрішнього ринку; стабільний попит на експорті (Близький Схід)	Зростання собівартості; нестабільний внутрішній ринок; можливість розвитку експорту	Середній–високий ризик, високі можливості	Хеджування валютних ризиків; фінансові резерви; довгострокові контракти на закупівлю металу; диверсифікація продуктів
S – Соціальні	Попит на ексклюзивні ковані вироби серед заможних клієнтів; орієнтація на “handmade”; ризик відтоку кадрів через мобілізацію або еміграцію; потреба у навчанні	Формування сильної репутації бренду; нестача персоналу може знизити продуктивність	Середній ризик, високі можливості	Інвестувати у навчання персоналу; програми лояльності; комунікація бренду через історії, соціальні мережі; участь у соціальних проектах
T – Технологічні	Використання CAD/CAM, автоматизація; потреба в ERP/CRM; дистанційні презентації 3D для іноземних клієнтів; ризики кібербезпеки	Підвищення ефективності, масштабування, залучення нових клієнтів; ризик IT-збоїв	Низький ризик, високі можливості	Завершити інтеграцію ERP/CRM; інвестувати в 3D-візуалізації; впровадити політику кіберзахисту; автоматизувати управління запасами

Продовження таблиці 2.3

E – Екологічні	Високе споживання енергії; відходи металу; зростаючі вимоги до екологічності у ЄС і країнах-імпортерах	Додаткові витрати на дотримання стандартів; можливість використати “еко-бренд” як перевагу	Середній ризик, середні можливості	Впровадити переробку металевих відходів; оптимізувати енергоспоживання; отримати екологічні сертифікати для експортних контрактів
L – Правові	Законодавство про працю та мобілізацію; вимоги з охорони праці; захист авторських прав і унікальних дизайнів; митне право при експорті	Можливі штрафи при порушеннях; ризик копіювання дизайнів; складність експортних процедур	Середній ризик, середні можливості	Реєстрація авторських прав; страхування контрактів та обладнання; регулярне оновлення документації з охорони праці; правовий супровід ЗЕД

Джерело: створено автором на основі дослідження

Проведений PESTEL-аналіз показав, що для підприємства найбільшими загрозами є воєнна ситуація, інфляція, валютні коливання та ризики кадрового дефіциту. Водночас ринок надає значні можливості — розвиток експорту, підвищення рівня автоматизації, впровадження цифрових технологій та зміцнення бренду завдяки унікальності продукції. Використання цих можливостей разом із грамотним управлінням зовнішніми ризиками дозволить підприємству зберегти стабільність і підвищити конкурентоспроможність.

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського» підтвердив, що підприємство має сильну конкурентну позицію завдяки поєднанню унікального авторського продукту, високої якості, впізнаваного бренду та здатності виконувати повний цикл робіт — від проєктування до монтажу. Позитивна динаміка фінансових показників свідчить про зростання обсягів реалізації та стабільний попит, у тому числі на міжнародних ринках, що формує додаткові можливості розвитку.

Разом із тим підприємство функціонує в умовах підвищеної нестабільності, що зумовлено воєнними ризиками, коливаннями валютного

курсу, інфляцією, логістичними труднощами та дефіцитом кваліфікованих кадрів. Результати SWOT-аналізу показали, що компанія перебуває у стратегічній позиції Maxi–Maxi, отже може активно використовувати свої сильні сторони для реалізації ринкових можливостей, зокрема розширення експортної присутності, диверсифікації асортименту й посилення маркетингово-цифрової активності. Паралельно PESTEL-аналіз підкреслив необхідність системного управління ризиками та адаптації до зовнішніх змін.

Отже, підприємство має значний потенціал зростання в умовах нестабільного середовища, однак для його реалізації доцільно поєднати агресивну стратегію розвитку (розширення ринків, зміцнення бренду, цифровізація, партнерства) з антикризовими заходами (оптимізація витрат, диверсифікація постачальників, підвищення операційної ефективності). Такий підхід дозволить зберегти стійкість, посилити конкурентні переваги й забезпечити довгостроковий розвиток підприємства.

2.3. Оцінка поточного рівня конкурентоспроможності малого ковальського підприємства та визначення ключових конкурентних позицій

Для оцінки поточного рівня конкурентоспроможності підприємства провожу конкурентну оцінку ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського», порівнюючи його з підприємствами «Писанка», «Кузня Вакули» та «Модерн ГМ». Для визначення рівня їхньої конкурентоспроможності аналізую ціни на однакові ковані вироби, оскільки саме ціна є ключовим фактором при виборі продукції споживачами. Порівняння економічних параметрів дозволяє оцінити, наскільки кожне підприємство є ціново конкурентоспроможним та окреслити можливі напрямки вдосконалення цінової політики.

Для порівняння за ціною візьмемо середню вартість кованих воріт даних виробників:

- «Писанка» - 4400$
- «Кузня Вакули» - 3800$

- «Ковальські майстерні» - 4000$
- «Модерн ГМ» - 3500$

Розраховуємо показник конкурентоспроможності за економічними параметрами «Ковальські майстерні» щодо «Писанки»:

$К_е = 4000/4400 = 0,9$

$0,9 \leq 1$, отже «Ковальські майстерні» є конкурентоспроможним за ціною щодо підприємства «Писанки».

Розраховуємо показник конкурентоспроможності за економічними параметрами «Ковальські майстерні» щодо «Кузня Вакули»:

$К_е = 4000/3800 = 1,05$

Оскільки даний показник є більшим за одиницю, то «Ковальські майстерні» за ціною не можна вважати конкурентоспроможним щодо підприємства «Кузня Вакули».

Розраховуємо показник конкурентоспроможності за економічними параметрами «Ковальські майстерні» щодо «Модерн ГМ»:

$К_е = 4000/3500 = 1,14$

Оскільки даний показник є більшим за одиницю, то «Ковальські майстерні» за ціною не можна вважати конкурентоспроможним щодо підприємства «Модерн ГМ».

Пропоную створити багатокутник конкурентоспроможності для ПП «Ковальські майстерні» та його конкурентів в Україні: «Писанка», «Кузня Вакули», «Модерн ГМ». Багатокутник дозволить візуально порівняти їхні сильні та слабкі сторони у різних аспектах. Це дасть можливість зрозуміти, на яких напрямках потрібно зосередитися, щоб підвищити конкурентоспроможність ПП «Ковальські майстерні». Для цього обираю фактори, які буду оцінювати та встановлюю їх вагу. Кожне підприємство оцінюється за даними факторами за 10-ти бальною шкалою, після цього розраховуємо інтегрований факторний показник та формуємо матрицю (таблиця 2.4) та багатокутник конкурентоспроможності (рисунок 2.5).

Таблиця 2.4 – Матриця конкурентоспроможності підприємств

Фактори оцінки	**Експертна оцінка**				**Вага фактора**	**Інтегрований факторний показник**			
	Писанка	Кузня Вакули	Ковальські майстерні	Модерн ГМ		Писанка	Кузня Вакули	Ковальські майстерні	Модерн ГМ
Репутація підприємства	8	6	9	6	0,17	1,36	1,02	1,53	1,02
Якість виробів	9	7	9	7	0,17	1,36	1,19	1,53	1,19
Ефективність виробництва	7	5	6	6	0,14	0,98	0,7	0,84	0,84
Виробничий потенціал	8	5	7	6	0,14	1,12	0,7	0,98	0,84
Маркетингові стратегії	6	5	7	6	0,12	0,72	0,6	0,84	0,72
Соціальна відповідальність	7	6	7	6	0,13	0,91	0,78	0,91	0,78
Ціна товарів	6	7	6	7	0,13	0,78	0,91	0,78	0,91
Сумарна оцінка	**-**	**-**	**-**	**-**	**1**	**7,23**	**5,9**	**7,41**	**6,3**

Далі я формую багатокутник конкурентоспроможності та розраховую площу для отримання більш точної оцінки рисунок 2.5.

S_1 («Писанка») = ½·sinα·(1,36·1,36 + 1,36·0,98 + 0,98·1,12 + 1,12·0,72 + 0,72·0,91 + 0,91·0,78 + 0,78·1,36) = 3,86

S_2 («Кузня Вакули») = ½·sinα·(1,02·1,19 + 1,19·0,70 + 0,70·0,70 + 0,70·0,60 + 0,60·0,78 + 0,78·0,91 + 0,91·1,02) = 2,41

S_3 («Ковальські майстерні Б.Н.») = ½·sinα·(1,53·1,53 + 1,53·0,84 + 0,84·0,98 + 0,98·0,84 + 0,84·0,78 + 0,78·0,91 + 0,91·1,53) = 3,97

S_4 («Модерн ГМ») = ½·sinα·(1,02·1,19 + 1,19·0,84 + 0,84·0,84 + 0,84·0,72 + 0,72·0,78 + 0,78·0,91 + 0,91·1,02) = 2,86

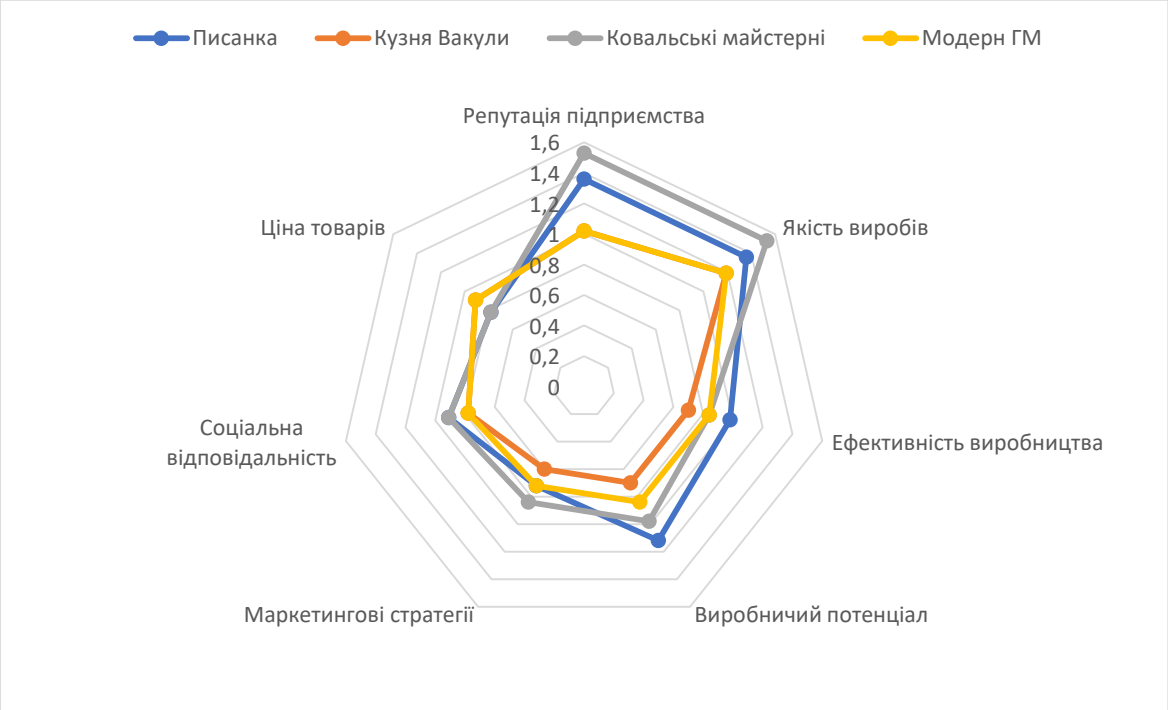


Рисунок 2.5 – Багатокутник конкурентоспроможності ПП «Ковальські майстерні» та його конкурентів

Отже, розрахунки показали, що ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського» мають площу (3,97) та займають лідерські позиції на ринку, перевершуючи конкурентів за ключовими показниками: репутацією, якістю продукції та маркетинговими стратегіями, після нього із незначним відривом йде «Писанка» (3,86). Інші два конкуренти значно відстають від головного аналізованого підприємства.

Висновок до розділу 2.

У розділі 2 проведено комплексний аналіз стану малих ковальських підприємств України в умовах нестабільного середовища та здійснено оцінювання конкурентних позицій ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського». Встановлено, що воєнний стан, інфляційні процеси, коливання

цін на метал і енергоносії, дефіцит кадрів та логістичні збої суттєво ускладнюють функціонування малих виробничих бізнесів. Показники індексу активності малого бізнесу (UBI) та результати опитувань засвідчують загальну втому підприємств від невизначеності, одночасно демонструючи наявність адаптаційного потенціалу та покращення очікувань щодо результатів діяльності у 2024 році. Для малих ковальських майстерень це означає зміщення управлінського фокусу на гнучкість, диверсифікацію продуктового портфеля, цифровізацію процесів і посилення ринкової орієнтації, зокрема експортної.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського» підтвердив, що підприємство має суттєві конкурентні переваги: сильний бренд і репутацію, унікальний авторський дизайн, високу якість продукції, повний цикл виконання робіт та стабільний попит на міжнародних ринках. Разом із тим SWOT- і PESTEL-аналізи показали наявність ризиків, пов’язаних із воєнними чинниками, валютними коливаннями, інфляцією, кадровими обмеженнями та енергетичною нестабільністю, які потребують системного управління. Проведене оцінювання конкурентоспроможності (цінове порівняння та багатокутник конкурентоспроможності) засвідчило, що підприємство займає лідерські позиції серед ключових конкурентів за інтегральними показниками, а також має стратегічну позицію Maxi–Maxi, що створює передумови для реалізації активної стратегії розвитку. Отже, результати розділу формують обґрунтовану основу для подальшого розроблення стратегічних напрямів і практичних заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного середовища.

РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МАЛИХ КОВАЛЬСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Розроблення стратегічних напрямів управління зміцненням конкурентних позицій малих ковальських підприємств в умовах нестабільного середовища

Сучасний етап розвитку малих ковальських підприємств в Україні характеризується високим рівнем невизначеності та нестабільності, зумовленим воєнним станом, макроекономічними коливаннями, порушенням логістичних ланцюгів, енергетичними обмеженнями та дефіцитом кваліфікованих трудових ресурсів. У таких умовах традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю, орієнтовані переважно на короткострокову ефективність або окремі аспекти діяльності, втрачають свою результативність. Натомість актуалізується потреба у формуванні системи стратегічного управління, здатної забезпечити стійкість підприємства, його адаптивність до змін зовнішнього середовища та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Результати проведеного комплексного аналізу діяльності ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського» — зокрема SWOT-, PESTEL-аналізів, оцінки конкурентного середовища та розрахунку інтегральних показників конкурентоспроможності — свідчать, що підприємство займає стратегічну позицію Maxi–Maxi. Це означає наявність значного внутрішнього потенціалу та сприятливих можливостей для розвитку, незважаючи на суттєві зовнішні ризики. До ключових конкурентних переваг підприємства належать висока репутація бренду, унікальний авторський дизайн, висока якість продукції, повний цикл виробництва та орієнтація на міжнародні ринки. Водночас воєнні ризики, мобілізація персоналу, валютні коливання та енергетична нестабільність формують загрози, які можуть негативно впливати на стабільність функціонування підприємства.

З огляду на це, стратегічні напрями управління зміцненням конкурентних позицій малих ковальських підприємств доцільно формувати на засадах поєднання стратегій розвитку та стратегій стійкості, що дозволяє одночасно використовувати наявні конкурентні переваги та мінімізувати вплив дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища. Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю показані на рисунку 3.1

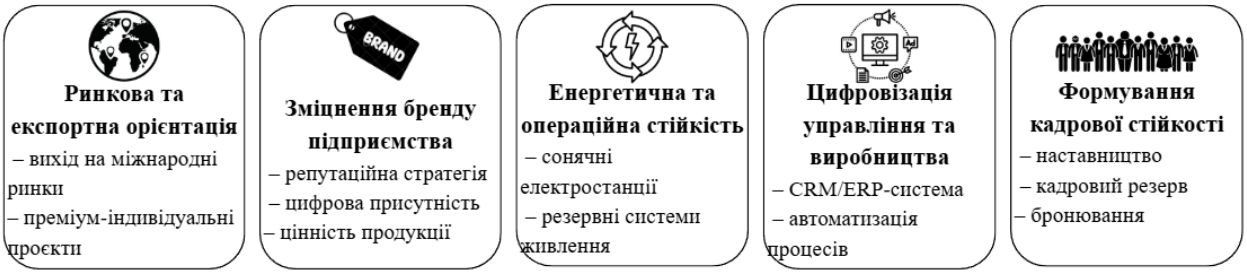


Рисунок 3.1 – Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю

Першим стратегічним напрямом є поглиблення ринкової та експортної орієнтації. В умовах обмеженої платоспроможності внутрішнього ринку та високих воєнних ризиків саме зовнішні ринки забезпечують стабільніший попит і вищу маржинальність продукції. Для малих ковальських підприємств експорт дозволяє не лише розширити ринки збуту, а й знизити залежність від локальних економічних шоків. Для ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського» стратегічне значення має розвиток співпраці з дизайнерами, участь у міжнародних виставках, реалізація індивідуальних преміум-проєктів та зміцнення позицій на ринках країн Близького Сходу, що дає змогу конкурувати за рахунок унікальності й художньої цінності продукції.

Другим стратегічним напрямом є зміцнення бренду та розвиток нематеріальних конкурентних переваг. У сегменті художнього кування вирішальну роль відіграють репутація підприємства, його історія, унікальний стиль і культурна цінність продукції. Системна робота над брендом, активна цифрова присутність та комунікація цінностей підприємства сприяють

формуванню довгострокової лояльності клієнтів і зниженню цінової чутливості попиту.

Третім стратегічним напрямом є забезпечення енергетичної та операційної стійкості підприємства. В умовах війни безперервність виробничих процесів стає критично важливою конкурентною перевагою, оскільки збої в енергопостачанні чи логістиці призводять до порушення термінів виконання замовлень і репутаційних втрат. Інвестиції в альтернативні джерела енергії, резервні системи живлення та оптимізацію виробничих графіків слід розглядати як стратегічні вкладення у стабільність бізнесу, що дозволяють забезпечити якість продукції та виконання складних проєктів у визначені строки.

Четвертим стратегічним напрямом є цифровізація управлінських і виробничих процесів. Упровадження CRM- та ERP-систем, використання CAD/3D-моделювання та цифрових каналів комунікації з клієнтами дозволяє скоротити виробничі цикли, зменшити втрати матеріалів, підвищити прозорість управління та контроль за виконанням замовлень. Цифровізація підвищує гнучкість підприємства, що є особливо важливим у нестабільному середовищі.

П’ятим стратегічним напрямом є формування кадрової стійкості та збереження ключових компетенцій. Для ковальських майстерень людський капітал є основним стратегічним ресурсом, адже якість виробів безпосередньо залежить від професійної майстерності працівників. В умовах мобілізаційних ризиків і трудової міграції особливого значення набувають системи наставництва, внутрішнього навчання, документування технологічних процесів, формування кадрового резерву та використання механізмів бронювання критично важливих фахівців, що сприяє зниженню кадрових ризиків і збереженню ремісничих традицій.

Таким чином, запропоновані стратегічні напрями управління зміцненням конкурентних позицій малих ковальських підприємств ґрунтуються на результатах комплексного аналізу та враховують специфіку функціонування в умовах воєнного стану й нестабільного середовища. Їх реалізація забезпечує підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх викликів, збереження

унікальних конкурентних переваг і створює основу для сталого розвитку та зміцнення позицій на національному й міжнародному ринках у довгостроковій перспективі.

3.2. Обґрунтування практичних заходів щодо покращення управління конкурентоспроможністю ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського»

Проведений комплексний аналіз діяльності ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського» дозволив виявити три найбільш критичні проблеми, які на сьогодні стримують подальший розвиток підприємства та знижують ефективність управління його конкурентоспроможністю. До них належать: відсутність інтегрованої CRM/ERP-системи управління, енергетична нестабільність виробничих процесів та дефіцит кваліфікованих кадрів в умовах воєнного стану. Саме ці проблеми мають системний характер, безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства та потребують першочергового вирішення. Основні проблеми, які потребують першочергової уваги та напрямки їх вирішення винесені на рисунок 3.2.



Рисунок 3.2 – Основні стратегічні напрями підвищення управління конкурентоспроможністю

Першим і базовим практичним заходом є впровадження CRM/ERP-системи для оптимізації управлінських і виробничих процесів. Як засвідчили результати практики, управління замовленнями на підприємстві має фрагментарний характер: інформація щодо клієнтів, технічних завдань, термінів виконання, закупівель матеріалів і етапів виробництва зберігається у різних джерелах та значною мірою залежить від особистого контролю керівництва. За умов виконання складних індивідуальних замовлень це створює ризики помилок, затримок і неузгодженості дій між підрозділами. Воєнний стан додатково підсилює ці ризики через перебої в постачанні, обмеження часу та необхідність оперативного прийняття управлінських рішень.

Запровадження CRM/ERP-системи, дозволяє централізувати всі дані щодо замовлень, автоматизувати планування виробничих процесів, забезпечити контроль за використанням матеріалів і відстеження виконання робіт на кожному етапі. Це підвищує прозорість управління, скорочує виробничі цикли, зменшує перевитрати ресурсів і покращує взаємодію з клієнтами. Таким чином, впровадження CRM/ERP-системи є не лише інструментом цифровізації, а ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного середовища.

Другим критично важливим практичним заходом є забезпечення енергетичної стійкості підприємства. Незважаючи на використання генераторів, підприємство залишається вразливим до тривалих перебоїв електропостачання, що негативно впливає на безперервність виробничих процесів і збільшує витрати на пальне та обслуговування обладнання. Для ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського», яке спеціалізується на виготовленні індивідуальних та масштабних кованих виробів, дотримання термінів виконання замовлень є критично важливим фактором збереження довіри клієнтів і репутації бренду.

Доцільним рішенням цієї проблеми є інвестування в альтернативні джерела енергії, зокрема встановлення сонячної електростанції. Такий захід дозволяє знизити залежність підприємства від зовнішніх енергетичних чинників, мінімізувати ризики простоїв, стабілізувати виробничі процеси та скоротити

витрати на електроенергію в довгостроковій перспективі. В умовах війни енергетична автономність стає стратегічною конкурентною перевагою, яка забезпечує підприємству здатність виконувати зобов'язання навіть за умов кризових ситуацій.

Окрім забезпечення енергетичної незалежності та зниження ризиків простоїв, впровадження сонячної електростанції для ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського» відкриває додаткові можливості підвищення фінансової стійкості підприємства. За наявності відповідних технічних та нормативних умов підприємство може реалізовувати надлишки виробленої електроенергії в загальну мережу за спеціальними державними механізмами підтримки відновлюваної енергетики «зелений тариф». Це створює потенційне джерело додаткового доходу та сприяє диверсифікації грошових потоків. У довгостроковій перспективі використання сонячної електростанції може розглядатися не лише як інструмент зниження витрат, але і як інвестиційний проєкт, що після періоду окупності забезпечує стабільні надходження та підвищує загальну фінансову стійкість підприємства в умовах нестабільного середовища.

Третім ключовим практичним заходом є формування системи збереження та розвитку кадрового потенціалу підприємства. Аналіз внутрішнього середовища, проведений у ході практики, показав, що кадровий дефіцит і мобілізаційні ризики є одними з найбільш загрозливих чинників для стабільності роботи ковальських майстерень. Основна цінність підприємства полягає у професійних навичках і досвіді майстрів, а втрата навіть одного кваліфікованого працівника може призвести до зупинки окремих виробничих процесів, зниження якості продукції та фінансових втрат.

Для мінімізації цих ризиків у звіті з практики обґрунтовано доцільність впровадження системи внутрішнього навчання та наставництва, документування технологічних процесів, створення кадрового резерву та підвищення взаємозамінності працівників. Окреме значення має використання механізмів бронювання критично важливих спеціалістів, що дозволяє забезпечити

безперервність виробництва та зберегти ключові компетенції підприємства в умовах воєнного стану. Реалізація цих заходів сприяє підвищенню кадрової стійкості та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Отже, визначені три проблеми — відсутність єдиного цифрового простору управління, енергетична нестабільність та кадрові ризики — є основними чинниками, що стримують розвиток ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського». Запропоновані практичні заходи, обґрунтовані на основі матеріалів переддипломної практики, мають комплексний характер і спрямовані на покращення управління конкурентоспроможністю підприємства, підвищення його стійкості та забезпечення стабільного розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів і прогноз очікуваних результатів з покращення конкурентоспроможності ковальського підприємства

Проведені аналізи — SWOT, PESTEL та багатокутник конкурентоспроможності — показали, що підприємство має три найбільш критичні проблеми, які зараз стримують розвиток: відсутність CRM/ERP-системи, енергетичну нестабільність і дефіцит кваліфікованих кадрів. Саме ці проблеми є ключовими для подальшого вдосконалення управління конкурентоспроможністю й потребують першочергового вирішення.

ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського» працює в умовах підвищеної енергетичної нестабільності, спричиненої війною, перебоями електропостачання та постійною загрозою аварійних відключень. Для підприємства, яке виконує переважно індивідуальні та масштабні замовлення, безперервність виробничих процесів має критичне значення. Будь-які затримки призводять не лише до зриву термінів, але й до втрати довіри клієнтів, що прямо впливає на конкурентоспроможність.

Незважаючи на використання генераторів, їх експлуатація супроводжується значними витратами на пальне та зношуванням обладнання. До

того ж генератори не забезпечують стабільної роботи всіх виробничих потужностей.

У таких умовах встановлення сонячної електростанції на 20 кВт стає не лише енергоефективним, а й стратегічно важливим рішенням. Це дозволяє мінімізувати ризики простоїв, оптимізувати витрати та посилити енергетичну незалежність підприємства в умовах нестабільного середовища.

На основі ринкових пропозицій станція 20 кВт коштує орієнтовно 370 000 грн (монтаж «під ключ») та 30 000 обслуговування. Така потужність покриває середнє річне споживання електроенергії невеликої виробничої майстерні та дозволяє суттєво зменшити використання генераторів. [27]

1) Річна економія на електроенергії Se:
Se = кількість виробленої електроенергії кВт·год × ціну кВт·год

S_e = 22 000 кВт·год × 7 грн/кВт·год = 154 000 грн/рік (5.1)

2) Загальна річна економія (S_total) — з урахуванням зменшення витрат на генератор

Stotal = Se + додаткова економія (менше пального для генератора), грн

S_total = 154 000 + 100 000 = 254 000 грн/рік (5.2)

3) Термін окупності:

To = I / ЧП, (5.3)

де To – термін окупності;

I – величина інвестицій;

ЧП – чистий річний прибуток.

To = 400 000 / 254 000 ≈ 1,57 роки

4) ROI (річна рентабельність інвестицій), %

ROI (%) = (S_total / I) × 100% (5.4)

Макс.: ROI = (254 000 / 400 000) × 100% ≈ 63,5 %

Згідно з типовим виробленням станції цього класу, вона генерує приблизно 22 000 кВт·год на рік, що практично відповідає реальному споживанню підприємства. За тарифом для бізнесу у 7 грн/кВт·год річна економія становить

близько 154 000 грн, а з урахуванням менших витрат на генератори — 184 000 грн.

Це забезпечує короткий термін окупності — близько 2 років, та високий ROI — ≈ 50,3 %, що робить інвестицію обґрунтованою й стратегічно вигідною.

Перенесемо всі дані в таблицю 3.1 для кращого бачення результату.

Таблиця 3.1 - Економічна ефективність встановлення сонячної електростанції 20 кВт

Показник	Значення
Вартість інвестицій, грн	400 000
Річне вироблення електроенергії, кВт·год	≈ 22 000
Економія на електроенергії, грн/рік	≈ 154 000
Додаткова економія (менше пального для генератора), грн	100 000
Загальна економія, грн/рік	≈ 254 000
Термін окупності, років	≈ 1,
ROI, %	≈ 63,5 %
Інвестиції	400 000

Упровадження СЕС 20 кВт дозволить:

- зменшити залежність від державної енергосистеми;
- значно скоротити експлуатаційні витрати на електроенергію та генератори;
- усунути ризики простоїв;
- стабілізувати виробничі процеси;
- покращити репутацію компанії як надійного виконавця;
- посилити можливості щодо прийняття більших обсягів замовлень.

Також сонячній електростанції потужністю 20 кВт можна заробляти від 3 000 до 4 000+ доларів на рік чистого прибутку (після податків), продаючи надлишки за "зеленим тарифом", з річною генерацією ~20 000 - 26 000 кВт/год. Окупність станції становить в середньому 3-4 роки, після чого йде чистий дохід протягом 25+ років, що робить це вигідною інвестицією.

З огляду на інвестиційну вартість, можливість заробітку в майбутньому та короткий термін окупності, встановлення сонячної електростанції є економічно доцільним, оперативно ефективним та стратегічно правильним кроком, який забезпечує підприємству довгострокові переваги в умовах нестабільного середовища.

Підприємство працює з індивідуальними, багатостадійними проєктами (середня вартість — ≈ 130 000 грн). Аналіз діяльності показав: відсутність єдиної цифрової платформи призводить до затримок, помилок у закупівлях, перевитрат матеріалів і втрат часу керівництва — усе це знижує операційну ефективність і впливає на прибутковість. CRM+ERP дає єдину базу замовлень, контроль виробничих етапів, облік складу та автоматизацію рутинних процесів — що особливо критично в умовах нестабільності й зростаючої конкуренції.

У майстерні працює 20 працівників, з яких 5 потребують постійного доступу до системи (керівник, менеджер із замовлень, технолог, бухгалтер, логіст). Саме для них важлива миттєва інформація: які замовлення в роботі, які матеріали потрібні, на якому етапі виріб, які терміни.

Обрана CRM+ERP система Bitrix24 «Компанія» (Company Plan) — оптимальний варіант для малих виробництв, включає CRM, склад, документообіг, задачі, автоматизацію та інтеграцію зі сторонніми сервісами. [28]

Ціна ≈ 4 990 грн/місяць ≈ 72 000 грн/рік

Інтеграція + налаштування (одноразово): ≈ 50 000 грн Внутрішнє навчання — 0 грн, включено у зарплату персоналу.

Загальні інвестиції на 1 рік: ≈ 122 000 грн

Економічний ефект

- Додаткові можливості системи дозволяють у середньому приймати +15 замовлень/рік.
- Середній прибуток з 1 замовлення (чиста маржа) — ≈ 30 000 грн.
- Економія матеріалів через точний складський контроль — ≈ 150 000 грн/рік.

У ковальській справі матеріали дорогі: метал, фарби, витратні матеріали. Кожна помилка у виробі → великі втрати. ERP зі складським обліком зменшує надмірні закупівлі, повторні замовлення, втрати металу.

- Економія часу керівництва та майстрів — ≈ 80 000 грн/рік.

Керівник + виконавчий директор + майстри витрачають час на координацію, а CRM автоматизує 30–40% "організаційних" задач.

Якщо: 40 год/міс загальної економії всіх працівників, середня вартість 1 робочої години ≈ 170 грн, то 40 год × 170 грн × 12 міс = 81 600 грн ≈ 80 000 грн. Це економія на оплаті праці за рахунок автоматизації та оптимізації часу.

1. Додаткові замовлення: 15 × 30 000 = 450 000 грн
2. Економія ресурсів: матеріали + час = 150 000 + 80 000 = 230 000 грн
3. Загальний ефект: 450 000 + 230 000 = 680 000 грн/рік
4. Віднімемо річну підписку на CRM+ERP: 680 000 – 72 000 = 608 000 грн/рік чистого ефекту
5. Термін окупності: ТО = 122 000 / 620 120 = 0,2 роки
6. ROI (річний) = (608 000 / 122 000) × 100% ≈ 200%

Перенесемо всі дані в таблицю 3.2 для кращого бачення результату.

Таблиця 3.2 - Економічна ефективність встановлення CRM+ERP

Показник	Значення
Загальні інвестиції (перший рік)	122 000 грн
Чистий річний ефект	608 000 грн
Термін окупності	0,2 року (≈ 2 місяці)
ROI (річний)	≈ 200%

CRM+ERP є найшвидшою та найефективнішою інвестицією для підприємства у 2025 році. Система окупається за 2 місяці, завдяки збільшенню кількості виконаних замовлень, зменшенню витрат матеріалів і оптимізації виробничих процесів. Це дозволяє «Ковальським майстерням Богдана Новосельського» підвищити конкурентоспроможність, стабілізувати роботу та збільшити прибутковість без розширення штату.

Збереження кваліфікованих майстрів є критично важливим для ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського», оскільки виробництво залежить від професійності невеликої команди. Попри те, що підприємство має низьку плинність кадрів, воєнні ризики — мобілізація, форс-мажори та психологічне виснаження — створюють загрозу втрати ключових працівників. Втрата одного майстра може коштувати підприємству близько 100 000 грн через простій, зниження якості та можливу втрату клієнтів.

Щоб мінімізувати ці ризики, підприємство впроваджує комплекс заходів: створює внутрішню навчальну програму, у межах якої 5 головних майстрів передають знання молодшим; документують технологічні процеси (технологічні карти, відеоінструкції); формують систему взаємозамінності працівників. Додатково готуються документи для бронювання 10 основних фахівців. Мотивація підтримується через прозору оплату праці та премії за складні проєкти.

Завдяки цим крокам, особливо бронюванню, підприємство знижує ризики кадрових втрат. Якщо до впровадження заходів потенційні збитки могли сягати 1 000 000 грн на рік, то після — не більше 500 000 грн. Це забезпечує економічний ефект приблизно 500 000 грн щороку, без додаткових фінансових інвестицій (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Економічний ефект від заходів зі збереження персоналу

Показник	До впровадження	Після впровадження	Економічний ефект
Потенційні збитки від втрати працівників	1 000 000 грн	500 000 грн	+500 000 грн/рік
Взаємозамінність	Низька	Висока	Стабільність
Ризик зупинки виробництва	Середній	Низький	Менше простоїв
Якість продукції	Може знижуватися	Стабільна	Збереження клієнтів
Інвестиції	-	-	-

Комплекс заходів зі збереження ключових кадрів забезпечує підприємству високу стійкість до зовнішніх ризиків, знижує можливі збитки та підтримує якість продукції. Отриманий економічний ефект у розмірі 380 000 грн на рік

зміцнює конкурентні позиції та гарантує безперебійність виробництва навіть у воєнних умовах.

Запропоновані заходи забезпечують ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського» комплексне посилення конкурентоспроможності. Встановлення сонячної електростанції дає енергетичну незалежність, зменшує простої та забезпечує економію близько 254 тис. грн на рік. Впровадження CRM+ERP системи оптимізує управління та виробничі процеси, що приносить приблизно 608 тис. грн чистого річного ефекту й окупається за два місяці. Заходи зі збереження персоналу мінімізують кадрові ризики та забезпечують економічний ефект у 500 тис. грн щороку. Сукупно ці рішення зміцнюють стабільність роботи, підвищують продуктивність і гарантують сталий розвиток підприємства навіть в умовах війни.

Висновок до розділу 3.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями зміцнення конкурентних позицій малих ковальських підприємств в умовах воєнного стану та нестабільного середовища на прикладі ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського». За результатами SWOT- і PESTEL-аналізів встановлено, що підприємство перебуває у позиції **Maxi–Maxi**, що свідчить про наявність достатнього потенціалу для розвитку за умов значних зовнішніх ризиків. Визначено ключові стратегічні напрями управління: поглиблення експортної орієнтації, зміцнення бренду, забезпечення енергетичної стійкості, цифровізацію управління та збереження кадрових компетенцій.

У ході практичного аналізу виявлено три критичні проблеми: відсутність інтегрованої CRM/ERP-системи, енергетичну нестабільність і кадрові ризики. Для їх подолання запропоновано впровадження CRM/ERP, інвестування в альтернативні джерела енергії та формування системи збереження й розвитку персоналу. Оцінка ефективності підтвердила економічну доцільність запропонованих заходів і їх позитивний вплив на підвищення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто поставлену мету магістерської роботи, яка полягала в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо покращення управління конкурентоспроможністю малих ковальських підприємств в умовах нестабільного середовища на прикладі ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського». У ході дослідження розглянуто теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможністю, проаналізовано вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність підприємства, а також сформульовано практичні заходи, спрямовані на зміцнення його конкурентних позицій.

По-перше, встановлено, що в умовах нестабільного середовища, зумовленого воєнним станом, економічними коливаннями та підвищеним рівнем ризиків, конкурентоспроможність малих підприємств формується не лише за рахунок цінових чинників, а насамперед завдяки ефективному управлінню ресурсами, гнучкості управлінських рішень, здатності до адаптації та формуванню стійких конкурентних переваг. Для малих ковальських підприємств такими перевагами є унікальний авторський дизайн, висока якість продукції, репутація бренду та орієнтація на індивідуальні замовлення.

По-друге, узагальнення наукових підходів до управління конкурентоспроможністю дозволило визначити, що найбільш доцільним у сучасних умовах є комплексне поєднання ресурсного, процесного, стратегічного, інноваційного та ситуаційного підходів. Їх інтеграція забезпечує цілісність управління підприємством, підвищує його адаптивність до змін зовнішнього середовища та створює передумови для довгострокового розвитку навіть за умов високої невизначеності.

По-третє, аналіз методичних підходів та інструментів оцінювання конкурентоспроможності показав, що жоден окремий метод не може забезпечити повну та об’єктивну оцінку конкурентних позицій підприємства. Найбільш ефективним є використання комплексу методів, що поєднують кількісні та якісні

показники, результати стратегічного аналізу та експертні оцінки. Такий підхід дозволяє більш точно виявити сильні й слабкі сторони підприємства та обґрунтувати напрями подальшого розвитку.

По-четверте, проведений аналіз діяльності ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського» засвідчив, що підприємство має високий потенціал конкурентоспроможності, зумовлений унікальністю продукції, повним виробничим циклом і стабільним попитом на міжнародних ринках. Водночас виявлено низку критичних проблем, які стримують його розвиток, а саме: відсутність єдиної цифрової системи управління, енергетичну нестабільність виробничих процесів та дефіцит кваліфікованих кадрів в умовах воєнного стану.

По-п’яте, на основі результатів переддипломної практики та проведеного аналізу було обґрунтовано практичні заходи щодо покращення управління конкурентоспроможністю підприємства. Запропоновано впровадження CRM/ERP-системи для оптимізації управлінських і виробничих процесів, підвищення енергетичної стійкості шляхом використання альтернативних джерел енергії, а також формування системи збереження та розвитку кадрового потенціалу. Реалізація зазначених заходів дозволить знизити вплив зовнішніх ризиків, підвищити ефективність діяльності та забезпечити стабільність конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, результати магістерської роботи підтверджують, що ефективне управління конкурентоспроможністю малих ковальських підприємств в умовах нестабільного середовища потребує системного підходу, орієнтованого на поєднання стратегічного розвитку та забезпечення стійкості бізнесу. Запропоновані рекомендації мають практичну цінність і можуть бути використані у діяльності ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського», а також інших малих виробничих підприємств зі схожими умовами функціонування.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82

2 Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.

3 Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.

4 Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2016. № 24. С. 82–85.

5 Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.

6 Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/ ?op=1&z=4191

7 Бочко В. О., Селезньова Г. О. 2019. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти. Харків. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/

8 Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73

9 Voloshyn A. Competitiveness and Determination of its Essence. *Economics: time realities*. 2023. Т. 4, № 68. С. 83–88. URL: https://doi.org/10.15276/etr.04.2023.9

10 Пічугіна Т.С., Забродська Л.Д., Забродська Г.І. Науково-теоретичні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2017. Вип. 1. С.132-148.

11 Офіційний сайт ПП «Ковальські майстерні Богдана Новосельського». URL: https://novoselskyi.ibud.ua/?utm_source

12 Журнал "Про метал". Стаття про творчість Богдана Новосельського та розвиток його ковальських майстерень. URL: novoselskyi.ua

13 Сторінка в Instagram URL: https://www.instagram.com/vnovoselskyi/

14 Дані про діяльність підприємства URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=27057357

15 Тези: Станьковська І. М., Шуніна О. І. Управління конкурентоспроможністю малих ковальських підприємств в умовах нестабільного середовища. Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 27 листопада 2025 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2025. 84 с. URL: https://www.economics.in.ua/2025/11/27.html

16 Публікація на ibud.ua. Опис діяльності та досягнень ковальських майстерень Богдана Новосельського. URL: novoselskyi.ibud.ua

17 Халімон Т. М. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств. Інтелект XXI №3. 2017. Національна економіка.

18 Yevtushenko N. O. Competitiveness management of enterprises: theoretical aspect. *Economy. Management. Business*. 2022. Vol. 40, no. 3-4. URL: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.032328

19 Зянько В. В., Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. No 8.

20 Savchenko S. Critical analysis of the available methodological tools for enterprise competitiveness assessment. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. No. 7. P. 79. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.79

21 Куковський А.Г., Познаховський В.А. Аналітичні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Вісник інженерної академії України. 2010. № 2. С. 262—266.

22 Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкуренто$ спроможності підприємства. Наукові записки / Scientificpapers. 2017. № 1 (54). С. 111—118.

23 Савченко А. С. Методичні підходи до системного аналізу інтегральних показників конкурентоспроможності підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 16. С. 67—71.

24 Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. О.Є. Кузьміна. — Івано$Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. — 180 с.

25 Куковський А.Г., Познаховський В.А. Аналітичні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Вісник інженерної академії України. 2010. № 2. С. 262—266.

26 Олещук М.Г. Управління конкурентоспроможн$ істю банківських послуг: дис. на здобуття наукю ступ. к. е. н.: спеціальність 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит". ДВНЗ "Українська академія банківської справи НБУ" Суми. 2013. 251 с.

27 Сонячні батареї «під ключ» URL: [https://alteco.in.ua/ua/rishennia-alternatyvnoi-enerhetyky/soniachni-elektrostantsii-dlia-domu/merezheva-sonyachna-stantsiya-20-kvt]

28 CRM та ERP системи URL: https://www.bitrix24.ua/prices/

29 Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62

30 Шевченко Н., Копитко М. Функціонування малих підприємств в умовах воєнного часу та євроінтеграційних процесів // *Вчені записки Університету*

«КРОК». 2023. № 4 (72). С. 86–93. URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/657

31 Гнатківський Б. М. Теоретичні аспекти стратегії диверсифікації // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6. № 2. С. 268–275. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/ujae_2021_r02_a40.pdf

32 Опенько В. О. Особливості формування адаптивних систем управління стартапами в умовах нестабільного середовища // *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 168–173. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-3_0-pages-168_173.pdf

33 Як уряд планує розвивати малий та середній бізнес: схвалено стратегію / Mind.ua. 02.09.2024. URL: https://mind.ua/news/20278345-yak-uryad-planue-rozvivati-malij-ta-serednij-biznes-shvaleno-strategiyu

34 Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика. 2019. С. 47-52.

35 Каличева Н. Є. Малі підприємства у воєнний час: виклики та напрями підтримки / Н. Є. Каличева, О. В. Маковоз, Ю. М. Цуканов // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. - 2024. - № 4(89). - С. 141-150.

36 Kalycheva N., Makovoz O. Small enterprises in wartime: challenges and directions of support. *Development of Management and Entrepreneurship Methods on Transport (ONMU)*. 2024. Т. 89, № 4. С. 141–150. URL: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-141-150

37 Діденко Є. О. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища / Є. О. Діденко, А. Г. Ткаченко // Технології та дизайн. – К. : КНУТД, 2024. – № 4 (13). – URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/td_2014_4_12.pdf

38 Павлова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науководослідну роботу / Т. В. Павлова, А. Л. Сабадирьова, Д. Е. Салавеліс. – Одеса, 2013. – 172 с.

39 Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5.

40 Poznakhovsky V. A. Methodological Foundations for Assessing the Financial Stability and Competitiveness of Enterprises under Crisis Conditions. *Modern Economics*. 2025. Т. 51, № 1. С. 178–184. URL: https://doi.org/10.31521/modecon.v51(2025)-23

41 You Control. Досьє ФОП Новосельський В. Б. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=27057357/

42 Декларації Новосельський Володимир Богданович URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/individuals/novoselskyy-volodymyr-bohdanovych/

43 Декларація Новосельський Володимир Богданович за 2021 рік https://youcontrol.com.ua/catalog/individuals/declaration/50388c53-854e-4fca-92ab-4b2599e4eba3/

44 Декларація Новосельський Володимир Богданович за 2022 рік URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/individuals/declaration/7626ab0b-be9c-4de3-82a4-c0108d1f32e0/

45 Декларація Новосельський Володимир Богданович за 2023 рік URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/individuals/declaration/f1ca10b3-e5f4-4d0d-bd9a-32b9df98a798/

46 Декларація Новосельський Володимир Богданович за 2024 рік URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/individuals/declaration/171e030f-056e-4d10-922c-3466bb4add72/

47 Market К. Y. Малий бізнес України у 2024 | Блог YC.Market. *Блог YC.Market | Дослідження ринку та конкурентний аналіз*. URL: https://blog.youcontrol.market/malii-biznies-ukrayini-u-2024/

48 Станьковська І. М., Шуніна О. І. Управління конкурентоспроможністю малих ковальських підприємств в умовах нестабільного середовища Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 27 листопада 2025 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2025. 84 с.С.71-73

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ТЕЗИ

УДК 005.10

Станьковська І. М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Шуніна О. І.
здобувач освіти магістерського рівня,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МАЛИХ КОВАЛЬСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

В умовах глибокої економічної та політичної нестабільності, особливо в контексті воєнного стану, малі та середні підприємства (МСП) зіштовхуються з безпрецедентними викликами. Малі виробничі підприємства, зокрема такої нішевої галузі, як ковальство, є особливо вразливими. Їхня конкурентоспроможність, що традиційно базувалася на унікальності продукції та майстерності, сьогодні вимагає повного перегляду управлінських підходів. Актуальність теми полягає у нагальній потребі ідентифікації та впровадження таких механізмів управління, які дозволять малим ковальським підприємствам не лише вижити, але й адаптуватися та знайти нові точки зростання в турбулентному середовищі [1].

Станом на сьогодні на малий бізнес впливає значна кількість факторів, як зовнішніх та і внутрішніх, що уповільнюють їх подальший розвиток, впливають на прибутковість. Класифікація факторів, що впливають на розвиток малих підприємств представлена на рисунку 1.

Управління конкурентоспроможністю в кризових умовах зміщує акцент з оптимізації наявних процесів на здатність до швидкої трансформації та

підсилення адаптаційних процесів. Для малих ковальських підприємств ми виділяємо три ключові напрями адаптивного управління:

1. Впровадження адаптивних механізмів управління. Традиційні моделі управління є занадто ригідними для нестабільного середовища. Сучасний підхід вимагає побудови адаптивних систем, що характеризуються високою гнучкістю, чутливістю до змін та ефективним зворотним зв'язком. Для ковальні це означає здатність швидко ідентифікувати нові запити ринку (наприклад, попит на ремонт військової техніки чи виготовлення польових печей) та негайно перебудовувати виробничий процес, відходячи від довгострокових художніх проектів [3].

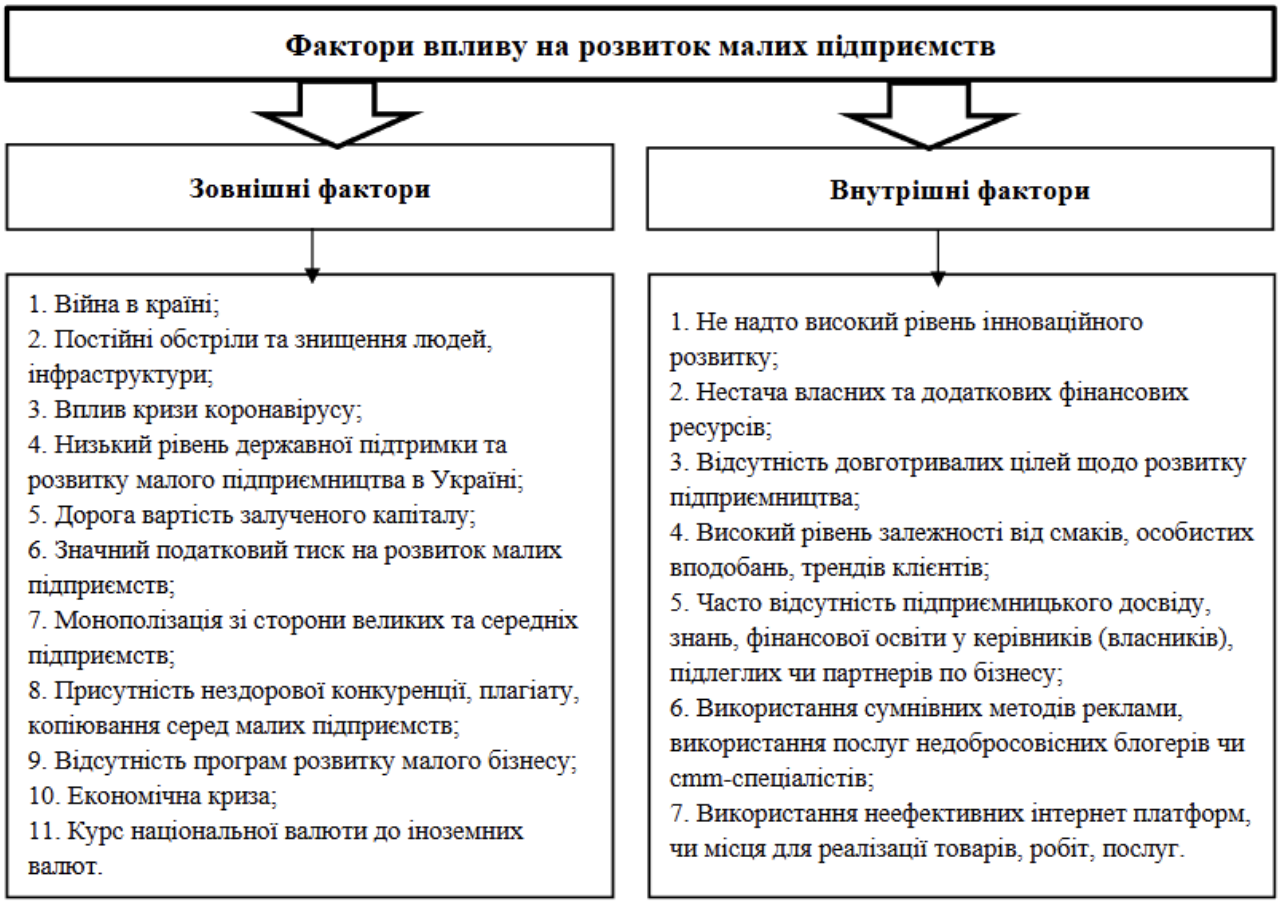


Рис. 1. Класифікація факторів, що впливають на розвиток малих підприємств [1]

2. Стратегічна диверсифікація продуктового портфеля. В умовах падіння платоспроможного попиту на традиційну ковальську продукцію (декор, меблі) життєво необхідною стає диверсифікація. Це процес проникнення в нові сфери та на нові ринки. Для малого ковальського підприємства це може бути

концентрична диверсифікація (виробництво нових, але технологічно пов'язаних виробів – функціональні металеві деталі, інструменти, буржуйки) або вихід на нові ринки (наприклад, орієнтація на експорт сувенірної чи художньої продукції через міжнародні онлайн-платформи) [2].

3. Використання інструментів цифрової трансформації. Цифровізація перестає бути опцією і стає базовим інструментом конкурентоспроможності. Це підтверджується державними стратегіями підтримки МСП, де цифрова трансформація є пріоритетом [4]. Для ковальської майстерні це означає:

- активне ведення соціальних мереж (Instagram, TikTok) для демонстрації процесу виробництва, що створює додану вартість та емоційний зв'язок;

- використання e-commerce платформ або власний сайт для прямого доступу до клієнтів, минаючи фізичні ринкові обмеження;

- впровадження базових CRM-систем для управління замовленнями та клієнтською базою.

Отже, конкурентоспроможність малого ковальського підприємства в нестабільному середовищі визначається не стільки ціною чи якістю (хоча вони залишаються важливими), скільки його адаптивною здатністю. Ключовими інструментами управління стають гнучкість, що дозволяє реагувати на зовнішні шоки [3], стратегічна диверсифікація, що знижує залежність від одного сегмента ринку [2], та глибока цифровізація, що відкриває доступ до нових ринків збуту [4]. Впровадження цих механізмів дозволяє малим підприємствам не лише зберегти діяльність, але й посилити свої ринкові позиції всупереч кризовим явищам [1].

Список літератури

1. Шевченко Н., Копитко М. Функціонування малих підприємств в умовах воєнного часу та євроінтеграційних процесів // *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4 (72). С. 86–93. URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/657

2. Гнатківський Б. М. Теоретичні аспекти стратегії диверсифікації // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6. № 2. С. 268–275. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/ujae_2021_r02_a40.pdf

3. Опенько В. О. Особливості формування адаптивних систем управління стартапами в умовах нестабільного середовища // *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 168–173. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-3_0-pages-168_173.pdf

4. Як уряд планує розвивати малий та середній бізнес: схвалено стратегію / Mind.ua. 02.09.2024. URL: https://mind.ua/news/20278345-yak-uryad-planue-rozvivati-malij-ta-serednij-biznes-shvaleno-strategiyu

Бібліографічна довідка

Шуніна Оксана Ігорівна

Тема магістерської роботи: «Управління конкурентоспроможністю малих ковальських підприємств в умовах нестабільного середовища»

Обсяг пояснювальної записки ___67____ аркушів.

Кількість рисунків _____

Кількість таблиць _____

Графічний матеріал (слайди, плакати) _____ шт.

1 .

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

Додатки _____ шт. _____ стор.

„____”_____20___р.

Підпис студента 