

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра цифрової економіки та системного аналізу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Інформаційна модель управління конкурентоспроможністю
промислового підприємства»**

Студента 4 курсу, 14 групи,
першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
спеціальності 124
«Системний аналіз»
освітньої програми
«Інформаційні технології
та бізнес-аналітика (Data
Science)»

підпис студента

**Коренчук Андрій
Сергійович**

Науковий керівник
канд. технічних наук,
доцент

підпис керівника

**Зозуля Валерій
Анатолійович**

Гарант освітньої програми
кандидат економічних
наук, доцент

підпис гаранта

**Кулаженко Володимир
Валерійович**

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет інформаційних технологій

Кафедра цифрової економіки та системного аналізу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 124 «Системний аналіз»

Освітня програма «Інформаційні технології та бізнес-аналітика (Data Science)»

Затверджую

Зав. кафедри _____ Роскладка А.А.
«15» грудня 2022 р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Коренчук Андрій Сергійович
(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
«Інформаційна модель управління конкурентоспроможністю промислового підприємства»

Затверджена наказом ДТЕУ від «09» грудня 2022 р. № 3333

2. Строк здачі студентської закінченої роботи «09» червня 2023 року

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: є розробка інформаційної моделі управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.

Об'єкт дослідження: промислове підприємство

Предметом дослідження: інформаційна модель управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти управління конкурентноспроможності промислового підприємства

1.1. Концепція конкурентноспроможності

1.2. Фактори, що впливають на конкурентноспроможність

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. Сучасний стан управління конкурентноспроможністю промислового підприємства

2.1. Практики управління конкурентноспроможністю вітчизняних підприємств

2.2. Виявлення проблемних аспектів управління конкурентноспроможністю

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. Розробка інформаційної моделі конкурентноспроможності промислового підприємства

3.1. Визначення вимог до інформаційної моделі

3.2. Аналіз методів та інструментів для створення інформаційної моделі

3.3. Проектування інформаційної моделі, розробка алгоритмів та програмного забезпечення

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	фактично
1	2	3	4
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.12.2022	01.12.2022
2	<i>Розробка та затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	15.12.2022	15.12.2022
3	<i>Вступ</i>	01.02.2023	
4	<i>Розділ 1. Концепція конкурентоспроможності</i>	13.03.2023	
5	<i>Розділ 2. Сучасний стан управління конкурентоспроможністю промислового підприємства</i>	24.04.2023	
6	<i>Розділ 3. Розробка інформаційної моделі управління конкурентоспроможності промислового підприємства</i>	01.05.2023	
7	<i>Висновки та пропозиції</i>	08.05.2023	
8	<i>Здача випускної кваліфікаційної роботи на кафедру науковому керівнику</i>	22.05.2023	
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.05.2023	
10	<i>Виправлення зауважень, зовнішнє рецензування випускної кваліфікаційної роботи</i>	06.06.2023	
11	<i>Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру</i>	09.06.2023	
12	<i>Публічний захист випускної кваліфікаційної роботи</i>	<i>За розкладом роботи ЕК</i>	

6. Дата видачі завдання «15» грудня 2022 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(підпис) **Зозуля В.А.**
(прізвище, ініціали)

8. Гарант освітньої програми

(підпис) **Кулаженко В.В.**
(прізвище, ініціали)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис) **Коренчук А.С.**
(прізвище, ініціали)

Анотація

Дана робота присвячена інформаційній моделі управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, зокрема на прикладі промислового підприємства акціонерного товариства «Укрпошта»

У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти та концепція конкурентоспроможності промислового підприємства, зокрема фактори, що впливають на конкурентоспроможність, та створення інформаційної моделі конкурентоспроможності.

У другому розділі проведено аналіз та практики управління вітчизняних підприємств та виявлення проблемних аспектів управління конкурентоспроможністю.

На основі проведеного аналізу, у третьому розділі представлено проектування інформаційної моделі на прикладі промислового підприємства акціонерного товариства «Укрпошта», аналіз методів та інструментів для створення інформаційної моделі.

Ключові слова: системний аналіз, моделі управління конкурентоспроможністю, конкурентоспроможність промислового підприємства, інформаційна модель.

Annotation

This work is devoted to the information model of managing the competitiveness of an industrial enterprise, in particular on the example of an industrial enterprise of the joint-stock company "Ukrposhta". The first chapter examines the theoretical aspects and the concept of the competitiveness of an industrial enterprise, in particular the factors affecting competitiveness and the creation of an information model of competitiveness. In the second chapter, the analysis and management practices of domestic enterprises and the identification of problematic aspects of competitiveness management are carried out. On the basis of the conducted analysis, the third section presents the design of an information model on the example of the joint-stock company "Ukrposhta", an analysis of methods and tools for creating an information model.

Keywords: system analysis, competitiveness management models, industrial enterprise competitiveness, information model



ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ...	6
1.1 Концепція конкурентоспроможності	6
1.2 . Фактори, що впливають на конкурентоспроможність	8
1.3 Моделі управління конкурентоспроможністю	9
1.4 Інформаційний підхід до управління конкурентоспроможністю	15
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.	17
2.1 Практики управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств	17
2.2 Виявлення проблемних аспектів управління конкурентоспроможністю .	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	20
3.1. Визначення вимог до інформаційної моделі	21
3.2. Аналіз методів та інструментів для створення інформаційної моделі	23
3.3. Проектування інформаційної моделі, розробка алгоритмів та інформаційної системи	31
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	45
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	52

Вступ

Сучасний ринок вимагає від промислових підприємств постійного зростання їх конкурентоспроможності. У змінному та конкурентному середовищі ефективне управління конкурентоспроможністю стає стратегічною необхідністю для підприємств, які прагнуть досягти успіху та стабільності.

Однак, управління конкурентоспроможністю вимагає комплексного підходу та належного врахування різних факторів, що впливають на позицію підприємства на ринку. В останні роки інформаційні технології стали невід'ємною складовою сфери управління, що дозволяє ефективно збирати, аналізувати та використовувати інформацію для прийняття обґрунтованих рішень.

Метою даної дипломної роботи є розробка інформаційної моделі управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. Ця модель буде враховувати ключові аспекти управління конкурентоспроможністю.

. Основними завданнями дослідження є:

-Вивчення теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, концепції та факторів які впливають на конкурентоспроможність.

-Виявлення проблемних аспектів управління конкурентоспроможністю.

-Визначення вимог до інформаційної моделі, аналіз методів та інструментів для створення інформаційної моделі

-Проектування інформаційної моделі, розробка алгоритмів та програмного забезпечення

Отже, основне завдання дослідження полягає в створенні інформаційної моделі управління конкурентоспроможністю промислового підприємства на прикладі акціонерного товариства «Укрпошта» а також аналіз методів та інструментів для створення інформаційної моделі.

Актуальність теми "Інформаційна модель управління конкурентоспроможністю промислового підприємства" визначається кількома факторами:

1. Зростання конкуренції: Сучасні ринкові умови характеризуються зростаючою конкуренцією, яка вимагає від промислових підприємств постійного вдосконалення своїх конкурентних переваг та стратегій.
2. Роль інформаційних технологій: Інформаційні технології швидко розвиваються і стають важливим інструментом для збору, аналізу та використання інформації. Використання інформаційних моделей може сприяти ефективному управлінню конкурентоспроможністю підприємства.
3. Потреба в ефективному управлінні: Конкурентоспроможність є критичним фактором успіху промислових підприємств. Забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю дозволить підприємствам адаптуватися до змінних умов ринку та досягати стабільного росту.
4. Дефіцит наукових досліджень: В сфері управління конкурентоспроможністю промислових підприємств є потреба в детальному аналізі та розробці інформаційних моделей, що є потенційним напрямком для наукових досліджень.

Враховуючи ці фактори, дослідження і розробка інформаційної моделі управління конкурентоспроможністю промислового підприємства має велику актуальність. Вона сприятиме покращенню стратегічного планування, прийняттю обгрунтованих рішень та забезпеченню стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку.

Об'єктом дослідження є промислове підприємство. В контексті даної теми, об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю цього підприємства. Дослідження спрямоване на розробку інформаційної моделі, яка допоможе вдосконалити процес управління конкурентоспроможністю промислового підприємства та покращити його позицію на ринку. В рамках дослідження можуть розглядатися різні аспекти підприємства, такі як його

структура, ресурси, стратегії, маркетингова діяльність, управління персоналом та інші фактори, що впливають на його конкурентоспроможність.

Предметом дослідження є інформаційна модель управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. Дослідження спрямоване на розробку, впровадження та аналіз ефективності цієї моделі. Предметом дослідження є сама модель, яка включає в себе методи, процеси та інструменти, що дозволяють збирати, аналізувати та використовувати інформацію для керування конкурентоспроможністю промислового підприємства. Дослідження може охоплювати різні аспекти моделі, такі як визначення ключових факторів конкурентоспроможності, методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності, процеси прийняття рішень на основі інформації та інші складові, необхідні для успішного управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможності промислового підприємства

1.1 Концепція конкурентоспроможності

Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства включає в себе широкий спектр теоретичних аспектів, які допомагають розуміти сутність і принципи успішного управління в умовах конкурентного середовища. Деякі з цих аспектів включають:

1. **Конкурентоспроможність: Розуміння сутності конкурентоспроможності та її важливості для промислових підприємств.**
Конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку, забезпечуючи унікальність своїх пропозицій, якість продукції або послуг, ефективність виробничих процесів та здатність задовольняти потреби споживачів.
2. **Стратегічне управління: Розробка стратегії підприємства, що базується на аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, розумінні ринкових тенденцій та конкурентної ситуації.** Стратегічне управління визначає напрямки діяльності підприємства з метою досягнення та збереження його конкурентоспроможності.
3. **Аналіз конкурентного середовища: Оцінка конкурентного середовища, включаючи аналіз галузі, конкурентів, клієнтів, постачальників та інших стейкхолдерів.** Це дозволяє ідентифікувати переваги та недоліки підприємства порівняно з конкурентами і використовувати цю інформацію для прийняття стратегічних рішень.
4. **Інновації та дослідження і розвиток: Впровадження інноваційних підходів, технологій та процесів для підвищення конкурентоспроможності.** Це може включати дослідження ринку, розробку нових продуктів, вдосконалення виробничих процесів, управління якістю та інші ініціативи, спрямовані на створення переваг перед конкурентами.

5. Маркетинг та брендування: Розуміння ринкових потреб і вимог споживачів, розробка ефективної маркетингової стратегії, позиціонування бренду та збільшення свідомості про продукцію або послуги підприємства.

6. Управління якістю: Впровадження системи управління якістю для забезпечення високої якості продукції або послуг, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Ці теоретичні аспекти дослідження допоможуть зрозуміти основні принципи та підходи до управління конкурентоспроможністю промислового підприємства та розробки інформаційної моделі, що сприятиме його успішному функціонуванню на ринку.

Концепція конкурентоспроможності відображає здатність підприємства або організації успішно конкурувати на ринку та забезпечувати задоволення потреб споживачів. Основні аспекти концепції конкурентоспроможності включають:

- Унікальність інновацій: Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю інноваційно підходити до розробки продуктів або послуг, що задовольняють потреби ринку і відрізняються від пропозицій конкурентів.

- Якість: Висока якість продукції або послуг є ключовим елементом конкурентоспроможності. Якість включає якість самого продукту, так і якість обслуговування, наданого підприємством.

- Ефективність виробництва: Конкурентоспроможність підприємства залежить від його ефективності виробничих процесів, зниження витрат та оптимізації ресурсів.

- Маркетингова стратегія: Розробка та реалізація ефективної маркетингової стратегії, що включає аналіз ринку, сегментацію цільової аудиторії, позиціонування бренду та визначення конкурентних переваг.

- Гнучкість і адаптивність: Здатність підприємства швидко реагувати на зміни в економічному та соціальному середовищі, адаптуватися

до нових умов і використовувати ці зміни як можливості для покращення конкурентоспроможності.

- Логістика та постачання: Ефективна логістика, постачання і управління ланцюгом постачання є важливими факторами конкурентоспроможності, оскільки впливають на швидкість доставки продукції, якість обслуговування та зниження витрат.

Ці аспекти впливають на конкурентоспроможність підприємства та відображаються в його здатності привертати клієнтів, забезпечувати стійкість на ринку та збільшувати свою частку в ньому[9,11].

1.2 . Фактори, що впливають на конкурентоспроможність

Конкурентоспроможність підприємства залежить від різноманітних факторів, які впливають на його здатність ефективно конкурувати на ринку. Деякі з найважливіших факторів, що впливають на конкурентоспроможність, включають:

- Якість продукту або послуги: Висока якість продукту або послуги є ключовим фактором, що привертає клієнтів і забезпечує задоволення їх потреб. Якість повинна відповідати або перевищувати очікування споживачів.

- Цінова конкурентоспроможність: Конкурентоспроможність також визначається адекватністю цін на продукцію або послуги порівняно з конкурентами. Ефективне управління витратами і встановлення конкурентоспроможних цін можуть забезпечити перевагу на ринку.

- Інновації: Здатність до інновацій та розробка нових продуктів, технологій або процесів дозволяють підприємству виходити вперед і привертати увагу клієнтів. Інноваційний підхід дозволяє забезпечити конкурентну перевагу та витримати зміни на ринку.

- Маркетингова стратегія: Ефективне маркетингове планування і стратегія дозволяють підприємству налагодити зв'язок зі споживачами,

створити попит на свою продукцію або послуги і здобути перевагу над конкурентами.

- **Управління ланцюгом постачання:** Ефективне управління постачанням та логістикою допомагають забезпечити своєчасну поставку продукції, зменшити витрати та покращити обслуговування клієнтів.
- **Репутація та бренд:** Ім'я, репутація та впізнаваність бренду позитивно впливають на сприйняття продукту або послуги споживачами. Сильний бренд може забезпечити перевагу над конкурентами та збільшити лояльність клієнтів.
- **Управління персоналом:** Компетентний персонал, здатний до прогресу та інновацій, важливий для конкурентоспроможності. Ефективне управління та розвиток персоналу можуть забезпечити високу продуктивність та якість роботи.

Ці фактори взаємодіють між собою і визначають успіх підприємства на ринку, впливаючи на його конкурентоспроможність і стійкість [4,9].

1.3 Моделі управління конкурентоспроможністю

Існує кілька моделей управління конкурентоспроможністю, які можуть бути застосовані на промислових підприємствах. Ось декілька з них:

1. **Модель SWOT-аналізу:** SWOT-аналіз є популярним інструментом для оцінки конкурентоспроможності. Вона включає аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства (Strengths, Weaknesses) та зовнішніх можливостей і загроз (Opportunities, Threats) у контексті ринкових умов. SWOT-аналіз допомагає виявити конкурентні переваги та недоліки підприємства, а також визначити можливості та загрози в зовнішньому середовищі.

2. **Модель "5 сил Портера":** Ця модель, запропонована Майклом Портером, аналізує п'ять основних сил, що впливають на конкурентоспроможність підприємства: потенційні конкуренти, постачальники, покупці, замінні товари або послуги та інтенсивність

конкуренції. Аналіз цих сил допомагає визначити ступінь привабливості галузі та розробити стратегії для забезпечення конкурентоспроможності.

3. Модель "Цепочка створення вартості" (Value Chain): Ця модель розглядає всі діяльності підприємства як послідовну цепочку створення вартості, починаючи від постачальників і завершуючи доставкою продукту або послуги до клієнтів. Аналіз кожної ланки цепочки допомагає ідентифікувати можливості для покращення ефективності та конкурентоспроможності.

4. Модель "Ключові успішні фактори" (Key Success Factors): Ця модель визначає набір ключових факторів, які визначають успіх підприємства на ринку. Ці фактори можуть включати якість продукції, інноваційність, вартість, обслуговування клієнтів, репутацію тощо. Аналіз цих факторів допомагає встановити пріоритети та сконцентруватись на тих аспектах, що мають найбільший вплив на конкурентоспроможність.

Ці моделі можуть бути використані як референція для аналізу та планування управління конкурентоспроможністю підприємства, але варто пам'ятати, що кожне підприємство має свої унікальні особливості, тому важливо адаптувати моделі до конкретних потреб та умов організації.

Зараз розглянемо концепції кожної з моделей детально.

Модель SWOT-аналізу є інструментом стратегічного управління, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. SWOT скорочення від англійських слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози).

Основна ідея SWOT-аналізу полягає в тому, щоб виявити внутрішні переваги та недоліки підприємства (Strengths і Weaknesses) і зовнішні можливості та загрози, з якими воно стикається (Opportunities і Threats).

Детальна концепція SWOT-аналізу включає наступні етапи:

- Створення списку сильних сторін підприємства (Strengths): Це можуть бути унікальні продукти або послуги, сильна репутація, наявність експертного персоналу, ефективна система управління, технологічні переваги тощо. Потрібно зібрати всі можливі сильні сторони підприємства.
- Виявлення слабких сторін підприємства (Weaknesses): Це можуть бути обмеження в ресурсах, недостатня ефективність виробничих процесів, високі витрати, недостатнє управління, відсутність розробки продукту тощо. Необхідно ідентифікувати всі слабкі сторони підприємства.
- Аналіз можливостей (Opportunities): Оцінка зовнішнього середовища, включаючи ринок, технологічні та соціокультурні зміни, зміни у політичному та економічному середовищі, можливості розширення на нові ринки або розвитку нових продуктів. Тут важливо виявити перспективні можливості, які можуть бути використані підприємством.
- Визначення загроз (Threats): Аналіз потенційних загроз, таких як конкуренція, зміни в законодавстві, зміни у смаках і уподобаннях споживачів, економічні ризики, зміни технологій тощо. Тут потрібно виявити потенційні загрози, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.
- Формулювання стратегій: Після проведення SWOT-аналізу, підприємство розробляє стратегії для використання своїх сильних сторін, нейтралізації слабких сторін, використання можливостей та управління загрозами. Це може включати розвиток нових продуктів, удосконалення виробничих процесів, встановлення партнерства, розширення ринків або удосконалення маркетингових стратегій.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для розуміння потенціалу підприємства, його переваг та слабкостей, а також зовнішнього середовища. Він допомагає підприємству розробити стратегії, що сприятимуть збереженню та покращенню його конкурентоспроможності.

Модель "5 сил Портера" розроблена Майклом Портером і використовується для аналізу конкурентного середовища підприємства. Вона допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства та оцінити ступінь привабливості галузі, в якій воно діє. Детальна концепція моделі "5 сил Портера" включає наступні елементи:

- **Потенційні конкуренти:** Аналізується ймовірність входу нових конкурентів на ринок. Оцінюються перешкоди для входу, такі як високі витрати на виробництво або маркетинг, наявність патентів, регулюючі обмеження тощо. Чим вищі перешкоди, тим менша ймовірність появи нових конкурентів.
- **Постачальники:** Аналізується вплив постачальників на підприємство. Визначається кількість постачальників, їх сила у встановленні цін та умов постачання. Якщо постачальники мають високу силу, вони можуть контролювати ціни або якість товару що поставляється, що може вплинути на конкурентоспроможність підприємства.
- **Покупці:** Аналізується вплив покупців на підприємство. Визначається кількість покупців, їх сила у вимаганні знижки або умов постачання. Якщо покупці мають високу силу, вони можуть вимагати низьких цін або кращих умов, що може знизити прибутковість підприємства.
- **Замінні товари або послуги:** Аналізується наявність замінних товарів або послуг, які можуть задовольнити потреби клієнтів. Якщо існують ефективні замінники, це може знизити попит на продукцію підприємства і погіршити його конкурентоспроможність.
- **Рівень конкуренції у галузі:** Аналізується ступінь конкуренції між підприємствами у галузі. Визначається кількість конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони, стратегії, які вони використовують. Висока конкуренція може призвести до зниження цін, погіршення прибутковості та обмеження ринкових можливостей.

Аналіз цих п'яти сил допомагає підприємству визначити свої конкурентні переваги, прогнозувати ризики та розробити стратегії для підтримання або покращення своєї конкурентоспроможності.

Модель "Цепочка створення вартості" або "Цепочка породження вартості" розроблена Майклом Портером і описує послідовність діяльностей, які підприємство виконує для створення та постачання продукту або послуги, що мають вартість для клієнта. Детальна концепція моделі "Цепочка створення вартості" включає наступні елементи:

- **Вхідні ланки:** Це початкові ресурси, які підприємство використовує для виробництва продукту або послуги. Вони можуть включати сировину, матеріали, технології, працю, обладнання тощо. Вхідні ланки описуються процесами закупівлі, постачання і управління постачальниками.
- **Виробництво:** Цей етап описує процес перетворення вхідних ресурсів на готову продукцію або надання послуги. Включає в себе операційні процеси, які виконуються на підприємстві, такі як виробництво, зберігання, логістика, управління якістю тощо.
- **Вихідні ланки:** Це процеси маркетингу, продажу та постачання готової продукції або послуги до клієнтів. Вихідні ланки охоплюють стратегії маркетингу, дистрибуції, продажу, обслуговування клієнтів та після продажного обслуговування.
- **Маркетинг та продаж:** Цей етап включає аналіз потреб та вимог клієнтів, розробку маркетингових стратегій, позиціонування продукту, встановлення цін, рекламу, просування та продаж продукції або послуги. Ці дії спрямовані на залучення та задоволення клієнтів.
- **Після продажне обслуговування:** Цей етап включає підтримку клієнтів після придбання продукції або послуги, таку як гарантійне обслуговування, ремонт, технічна підтримка, навчання користувачів тощо. Це сприяє задоволенню клієнтів і підтримці довгострокових відносин з ними.

Кожна ланка в цьому ланцюжку створює додаткову вартість для продукту або послуги, а загальна ефективність та сполучення цих ланок визначають конкурентоспроможність підприємства. Аналіз цієї моделі допомагає підприємствам виявити можливості для покращення ефективності та створення більшої вартості для своїх клієнтів.

Модель "Ключові успіхові фактори" (Key Success Factors, KSF) визначає основні аспекти або фактори, які мають вирішальне значення для досягнення успіху підприємства в певній галузі або конкурентному середовищі. Детальна концепція моделі "Ключові успіхові фактори" включає наступні елементи:

1. Ідентифікація галузевої конкурентної структури: Аналізується галузеве середовище, включаючи конкурентів, постачальників, покупців та можливих заміників. Це допомагає визначити основні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.

2. Визначення критичних успіхових факторів: Виокремлюються основні аспекти, які є критичними для досягнення успіху в галузі. Це можуть бути фактори, такі як технологічна перевага, якість продукту, інновації, цінова конкурентоспроможність, ринкова позиція, обслуговування клієнтів тощо.

3. Оцінка важливості кожного фактора: Кожному критичному успіховому фактору призначається вага або значимість, враховуючи його вплив на конкурентну позицію підприємства. Це допомагає встановити пріоритети і сконцентрувати зусилля на найважливіших аспектах.

4. Аналіз конкурентної позиції: Оцінюється позиція підприємства щодо кожного ключового успіхового фактора порівняно з конкурентами. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства та визначити області для поліпшення.

5. Розробка стратегій: На основі аналізу ключових успіхових факторів розробляються стратегії, спрямовані на підвищення

конкурентоспроможності підприємства. Це можуть бути стратегії, спрямовані на покращення якості продукту, зниження вартості, розробку нових технологій, встановлення партнерських відносин тощо.

6. Моніторинг та коригування: Регулярно оцінюються ключові успіхові фактори та вносяться відповідні корективи в стратегію. Це допомагає підприємству залишатися відповідним до змін у галузі та забезпечувати стабільну конкурентоспроможність.

Аналіз моделі "Ключові успіхові фактори" дозволяє підприємству визначити основні аспекти, які впливають на його успіх і встановити стратегії для досягнення конкурентної переваги[13,2].

1.4 Інформаційний підхід до управління конкурентоспроможністю

Інформаційний підхід до управління конкурентоспроможністю базується на зборі, аналізі та використанні інформації для прийняття стратегічних рішень та вдосконалення ділових процесів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Детальна концепція інформаційного підходу включає наступні елементи:

- **Збір інформації:** Підприємство здійснює систематичний збір інформації про свої внутрішні та зовнішні фактори, включаючи ринкове середовище, конкурентів, клієнтів, технології, тренди тощо. Інформація може бути отримана з різних джерел, таких як маркетингові дослідження, аналіз даних, звіти, спостереження ринку тощо.
- **Аналіз інформації:** Зібрана інформація аналізується для виявлення ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Це можуть бути сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози в галузі, тенденції ринку, поведінка конкурентів та споживачів, потреби та вимоги клієнтів тощо.
- **Використання інформації для прийняття рішень:** Отримана інформація використовується для розробки стратегій та планів дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності. На основі аналізу

інформації визначаються пріоритети, розробляються нові продукти та послуги, вдосконалюються виробничі процеси, встановлюються цілі та показники успішності.

- Моніторинг та оновлення інформації: Інформаційний підхід передбачає постійний моніторинг і оновлення інформації, оскільки галузеве середовище постійно змінюється. Підприємство використовує різні інструменти, такі як маркетингові дослідження, аналітичні звіти, збори даних, фідбек від клієнтів тощо, для отримання свіжої інформації та адаптації стратегій до нових умов.

- Інформаційна інфраструктура: Для ефективного використання інформації в управлінні конкурентоспроможністю необхідна відповідна інформаційна інфраструктура, включаючи системи збору та аналізу даних, інформаційні системи, бази даних, засоби комунікації та зв'язку.

Інформаційний підхід до управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам бути освіченими та добре підготовленими для прийняття стратегічних рішень, вироблення ефективних стратегій та досягнення конкурентної переваги [14].

Висновки до розділу 1

Промислове підприємство потребує ефективного управління конкурентоспроможністю для забезпечення успішності на ринку.

Інформаційна модель виступає дуже важливим інструментом для досягнення цієї мети, тому дуже важливо провести аналіз факторів які впливають на конкурентоспроможність на ринку для результативного створення інформаційної моделі.

Розділ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРОМИСЛОВОГО

2.1 Практики управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств

Сучасний стан управління конкурентоспроможністю промислових підприємств характеризується наступними особливостями:

- **Інтеграція інформаційних технологій:** Завдяки швидкому розвитку інформаційних технологій, підприємства мають доступ до широкого спектру інструментів та систем, які сприяють збору, аналізу та обробці інформації. Це дозволяє ефективніше використовувати дані для прийняття стратегічних рішень та вдосконалення процесів.
- **Стратегічний підхід:** Управління конкурентоспроможністю виходить за межі оперативного управління і стає складовою стратегічного планування. Підприємства активно використовують стратегічні моделі та інструменти, такі як SWOT-аналіз, модель "5 сил Портера", цепочка створення вартості, для визначення своїх конкурентних переваг та розробки стратегій.
- **Орієнтація на клієнта:** Успішні промислові підприємства активно взаємодіють зі своїми клієнтами, розуміють їх потреби, пропонують індивідуальні рішення та надають високоякісний сервіс. Вони використовують дані про клієнтів для покращення продуктів та послуг, розробки маркетингових стратегій та залучення нових клієнтів.
- **Інноваційний підхід:** Конкурентоспроможні підприємства активно вкладають у дослідження та розвиток нових технологій, продуктів та процесів. Вони стимулюють творчість та інновації у всіх рівнях організації, сприяють впровадженню інноваційних ідей та швидкому реагуванню на зміни на ринку.

- Глобалізація: Зростаюча глобалізація світової економіки впливає на управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. Вони змушені враховувати міжнародну конкуренцію, знаходитись в курсі глобальних трендів та адаптуватися до міжнародних стандартів.
- Сталість та соціальна відповідальність: Сучасні підприємства все більше звертають увагу на аспекти сталого розвитку та соціальної відповідальності. Вони впроваджують екологічно чисті технології, займаються соціальними проектами та встановлюють етичні стандарти в своїй діяльності.

Ці напрями в сучасному управлінні конкурентоспроможністю промислових підприємств допомагають їм забезпечувати стійкий розвиток, займати сильну позицію на ринку та досягати успіху в умовах постійних змін та конкуренції.

Відповідно до цього, практики управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств включають наступні аспекти:

- Розвиток стратегічного планування: Підприємства використовують стратегічне планування для визначення своїх цілей, конкурентних переваг та стратегій розвитку. Це включає аналіз ринку, ідентифікацію потенційних можливостей та загроз, визначення сильних і слабких сторін підприємства.
- Інноваційний розвиток: Підприємства активно інвестують у дослідження та розвиток нових продуктів, технологій і процесів. Вони сприяють творчості та інноваціям у всіх сферах своєї діяльності, шукають нові ринки та можливості для розширення.
- Маркетинг та брендування: Підприємства активно використовують маркетингові стратегії для вивчення потреб споживачів, позиціонування своїх продуктів на ринку та створення конкурентних переваг. Вони розвивають сильні бренди, підтримують взаємодію з клієнтами та проводять маркетингові дослідження.

- **Управління якістю:** Підприємства звертають увагу на забезпечення високої якості своїх продуктів та послуг. Вони впроваджують системи управління якістю, такі як ISO 9001, та здійснюють постійний контроль якості виробничих процесів.
- **Управління вартістю:** Підприємства досліджують свою цінову політику, вартість виробництва та дистрибуції, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів та максимізувати прибутковість. Вони вдосконалюють свою цінову стратегію та шукають можливості для зниження витрат.
- **Управління ланцюжком постачання:** Підприємства співпрацюють зі своїми постачальниками та дистриб'юторами, щоб забезпечити ефективну логістику, зменшити час доставки та знизити вартість постачання. Вони також розробляють стратегії управління запасами та взаємодіють з партнерами у ланцюжку постачання.
- **Розвиток людських ресурсів:** Підприємства приділяють увагу розвитку своїх працівників, надають їм можливості навчання та професійного зростання. Вони створюють мотивуючу робочу атмосферу, залучають талановитих фахівців та впроваджують програми стимулювання.

Ці практики допомагають вітчизняним підприємствам покращити свою конкурентоспроможність, зайняти сильну позицію на ринку та досягти стабільного розвитку [6,19, 7].

2.2 Виявлення проблемних аспектів управління конкурентоспроможністю

Виявлення проблемних аспектів управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств може включати наступні кроки:

1. **Аналіз ринку та конкурентів:** Вивчення ринкових тенденцій, дослідження конкурентів та їх стратегій дозволяє виявити прогалини і недоліки в діяльності власного підприємства порівняно з конкурентами.

2. Оцінка внутрішніх ресурсів та компетенцій: Аналіз власних ресурсів, зокрема людських, матеріальних і фінансових, дозволяє виявити їхню ефективність та можливість використання в конкурентній перевазі. Також оцінюються компетенції працівників та їх здатність впроваджувати інновації.

3. Аналіз бізнес-процесів: Вивчення бізнес-процесів підприємства допомагає ідентифікувати слабкі місця, зайві операції, затримки та неефективність процесів, що впливають на конкурентоспроможність.

4. Оцінка якості продукції та послуг: Аналіз задоволеності клієнтів, оцінка якості продукції та послуг, виявлення можливих проблем або недоліків допомагають зорієнтуватися на вимоги ринку та побажання споживачів.

5. Оцінка ефективності маркетингових стратегій: Аналіз маркетингових стратегій та комунікаційної політики підприємства дає змогу виявити їхню ефективність та реакцію ринку на них.

6. Оцінка фінансової стійкості: Аналіз фінансового стану підприємства, рентабельності та фінансової стійкості дозволяє виявити можливі проблеми та обмеження в розвитку.

7. Залучення зовнішнього експерта: Використання зовнішнього експерта або консультанта може допомогти виявити проблеми, які можуть бути недооцінені або неочевидні для внутрішнього персоналу.

Після виявлення проблемних аспектів управління конкурентоспроможністю, підприємство може розробити план дій для їх вирішення та вдосконалення своїх стратегій та процесів[5,8].

Висновки до розділу 2

Сучасний стан управління конкурентоспроможністю промислового підприємства дуже важлива та актуальна тема, вона допомагає забезпечувати стійкий розвиток, займати сильну позицію на ринку та досягати успіхів в умовах постійних змін на ринку так конкуренції. Тому дуже важливо знати

основні практики сучасності управління конкурентоспроможності та правильно виявляти проблемні як зовнішні так і внутрішні.



РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ІНФОРМАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення вимог до інформаційної моделі

Визначення вимог до інформаційної моделі управління конкурентоспроможністю промислового підприємства передбачає наступні кроки:

1. Аналіз потреб та вимог бізнесу: Взаємодія з керівництвом та зацікавленими сторонами підприємства для з'ясування їхніх потреб, вимог та очікувань від інформаційної моделі. Це може включати збір вихідних даних, вивчення бізнес-процесів та визначення ключових показників продуктивності.

2. Визначення функціональності моделі: Встановлення необхідних функцій та можливостей, які має включати інформаційна модель. Це можуть бути збір, зберігання та обробка даних, аналітика та звітність, планування та прогнозування, керування ресурсами та інше.

3. Визначення структури даних: Розроблення логічної структури даних, включаючи сутності, атрибути та зв'язки між ними. Це включає визначення потрібних даних для кожної функції моделі та їх організацію.

4. Встановлення засобів збору та обробки даних: Вибір відповідних інструментів та технологій для збору, зберігання, обробки та аналізу даних. Це можуть бути бази даних, системи управління даними, аналітичні інструменти, програмні платформи тощо.

5. Визначення інтерфейсів та зручності використання: Розроблення інтерфейсів та користувацького досвіду, що забезпечують зручність використання інформаційної моделі. Це можуть бути веб-інтерфейси, мобільні додатки, звіти та панелі управління, які дозволяють зручно взаємодіяти з моделлю та отримувати необхідну інформацію.

6. Визначення вимог безпеки та конфіденційності: Встановлення вимог щодо захисту даних, забезпечення конфіденційності та запобігання

несанкціонованому доступу до інформаційної моделі. Це може включати шифрування даних, контроль доступу, резервне копіювання тощо.

7. Тестування та оцінка продуктивності: Перевірка та перевірка працездатності інформаційної моделі, її відповідності вимогам, тестування на ефективність та продуктивність. Це дозволяє переконатися, що модель працює належним чином та задовольняє потреби підприємства.

Враховуючи ці кроки, вимоги до інформаційної моделі управління конкурентоспроможністю промислового підприємства можуть бути чітко визначені, що допоможе розробити і реалізувати ефективну модель управління.



Рисунок 3.1.1 – Каскадна модель життєвого циклу

. Найчастіше таку змішану модель еволюції просто називають ітераційною (якщо йдеться про процес) та/або інкрементальною (коли йдеться про підвищення функціональності продукту).

Еволюційна модель передбачає не лише збірку робочої (за результатами тестування) версії системи, а й її запуск у реальних умовах експлуатації, аналіз відгуків користувачів для визначення вмісту та планування наступної ітерації. «Чиста» інкрементна модель не передбачає надання проміжних збірок (релізів) системи, і всі ітерації виконуються відповідно до заздалегідь визначеного плану вдосконалення функцій, а

користувачі (клієнт) отримують лише результат остаточної ітерації як повна версія системи [22].

3.2. Аналіз методів та інструментів для створення інформаційної моделі

Метою створення інформаційних систем є створення системи обробки даних, яка в найкоротші терміни передаватиме споживчі якості. До них належать: функціональна повнота, актуальність, функціональна надійність, адаптивна надійність, економічність.

Функціональна повнота — властивість інформаційної системи, що характеризує ступінь автоматизації управлінської праці.

Коефіцієнт функціональної повноти

$$K_f = \frac{P_a}{P_o},$$

де P_a – автоматично отримані показники; P_o – загальна кількість показників.

Своєчасність — властивість інформаційної системи, що характеризує можливість отримання необхідної інформації через апарат управління.

$$K_c = \frac{P_a - P_a}{P_a},$$

де P_a – кількість показників, отриманих із затримкою щодо планового терміну подання.

Функціональна надійність означає здатність інформаційної системи виконувати свої функції обробки даних. * Це поєднання надійності програмного забезпечення, інформаційної та технічної підтримки.

Адаптивна надійність — це здатність інформаційної системи виконувати свої функції при їх зміні в умовах, що диктуються еволюцією системи управління об'єктом протягом певного періоду часу.

Економічність інформаційної системи проявляється в покращенні економічних результатів функціонування об'єкта шляхом впровадження інформаційної системи.

Створення інформаційної системи передбачає частковий або повний перегляд методів і функціонування інформаційної системи суб'єкта господарювання та виконання поставлених завдань.

1. Виявлення його істотних ознак.
2. Створення математичних і фізичних моделей досліджуваної системи та її елементів.
3. Визначення умов взаємодії людини та комплексу технічних засобів.
4. Детальна розробка індивідуальних проектних рішень.
5. Аналіз проектних рішень, практична перевірка.

Перше, що потрібно зробити, це вивчити доцільність створення інформаційної системи, яка проходить кілька етапів.



Рисунок 3.2.1 – Прийняття рішення про доцільність створення ІС

Інформаційна система виникає, коли необхідно організувати нові центри обробки даних, удосконалити існуючу методологію і технологію вирішення проблем та ввести нові завдання.

Принципи створення інформаційної системи поділяються на дві частини: загальну та часткову.

Загальні принципи мають універсальний характер і визначають методичний підхід до створення будь-якого об'єкта. Це такі принципи: науковості, нормативності, наступності, еволюційності, оперативності,

послідовності, від загального до часткового, системності, комплексності, використання типових і провідних матеріалів.



Рисунок 3.2.3 – Процеси життєвого циклу розроблення ПЗ

Основні процеси включають:

- процес придбання, який ініціює життєвий цикл ІБ і визначає його покупця; забезпечити виконання замовлення та доставку товару замовнику.
- процес розробки, що визначає дії організації – розробника інформаційного продукту; передбачає дії, які виконує розробник, і включає створення програмного забезпечення та його компонентів відповідно до вимог, у тому числі конструкторської та експлуатаційної документації, підготовку матеріалів, необхідних для перевірки функціональності та відповідної якості програмних продуктів, як а також необхідні для цього Матеріали організація навчання персоналу.
 - процес доставки, що визначає дії при передачі розробленого продукту покупцеві;
 - експлуатаційний процес, тобто заходи з обслуговування системи під час її використання - опитування користувачів, вивчення їх побажань.
 - процес обслуговування включає дії з керування змінами, підтримки поточного стану і функціональної придатності, а також встановлення та видалення версій систем на сайті користувача.

Процес розробки ПЗ повинен забезпечувати шлях від розуміння потреб клієнта до доставки готового продукту (рис. 3.2.4). Він складається з наступних етапів:



Рисунок 3.2.4 – Процеси розроблення програмного забезпечення

- визначення вимог - збір та аналіз підрядником вимог замовника і їх представлення;
- проектування – перетворення вимог розробки в набір проектних рішень щодо реалізації вимог: формування загальної архітектури програмної системи, принципів її підключення до конкретного операційного середовища;
- впровадження – перетворення проектних рішень у програмну систему, яка реалізує задані рішення;
- тестування – перевірка всіх модулів і можливостей їх інтеграції; тестування програмного продукту в цілому, перевірка відповідності функцій функціонуючої програмної системи вимогам замовника.
- експлуатація та підтримка готової системи.

Підготовча робота починається з вибору моделі програмного забезпечення житла, яка відповідає обсягу, важливості і складності проекту. Процес розробки повинен відповідати обраній моделі. Розробник повинен обрати узгоджені із замовником стандарти, методи та засоби розробки, адаптувати їх до умов проекту та застосувати, створити план виконання робіт.

Аналіз вимог до системи враховує функціональність, вимоги до надійності та безпеки, вимоги до зовнішніх інтерфейсів. Вимоги до системи оцінюються за критеріями реалізації та можливістю перевірки в тесті.

Проектування архітектури системи полягає у визначенні компонентів її апаратного, програмного забезпечення та операцій, які виконує персонал.

Аналіз вимог до програмного забезпечення визначає: функціональність, включаючи характеристики продуктивності та робоче середовище компонента; зовнішні інтерфейси; характеристики надійності та безпеки; ергономічні вимоги; вимоги до даних; вимоги до установки системи; вимоги до документації користувача; Вимоги до експлуатації та обслуговування.

Проектування архітектури програмного забезпечення включає наступні завдання (для кожного програмного компонента):

- трансформація програмних вимог в архітектуру, що визначає структуру програмного забезпечення та склад його компонентів;
- розробка та документування програмного забезпечення програмних інтерфейсів баз даних;
- розробка попередньої версії документації користувачів;
- розробка та документування вимог до попередніх тестів і плану інтеграції програмного забезпечення.

Детальне проектування програмного забезпечення включає наступні завдання:

- опис програмних компонентів та інтерфейсів між розробка та документування детального проекту бази даних;
- відновлення документації;
- розробка та документування вимог до тестування і плану тестування програмних компонентів;
- відновлення плану інтеграції програмного забезпечення.

Кодування та тестування програмного забезпечення передбачає виконання таких завдань:

- розробка (кодування) та документація кожного компонента програмного забезпечення та бази даних, а також набір тестових процедур і даних для їх тестування
- тестування кожного компонента програмного забезпечення та бази даних на відповідність вимогам. Результати випробування компонентів повинні бути задокументовані
- відновити (за необхідності) документацію користувача
- відновлення плану інтеграції програмного забезпечення

Інтеграція програмного забезпечення включає збірку розроблених програмних компонентів відповідно до плану інтеграції та тестування компонентів. Для кожного з компонентів розробляються тестові набори та тестові процедури, за допомогою яких перевіряються кваліфікаційні вимоги на наступному кваліфікаційному тестуванні. Кваліфікаційна вимога — це набір критеріїв або умов, які мають бути виконані, щоб кваліфікувати програмний продукт як відповідність його специфікаціям і для використання в польових умовах.

Кваліфікаційні тести програмного забезпечення проводяться розробником у присутності замовника, щоб довести, що програмне забезпечення дійсно відповідає його специфікаціям. При використанні різних тестів кваліфікаційні тести виконуються для кожного програмного компонента на відповідність усім вимогам. При цьому перевіряється повнота технічної документації та її відповідність самим програмним компонентам.

Системна інтеграція полягає в поєднанні всіх її компонентів, включаючи програмне та апаратне забезпечення. Після інтеграції система знову піддається кваліфікаційному тесту, щоб переконатися, що вона відповідає вимогам. Водночас також готується реєстрація та перевірка повної документації системи.

Програмне забезпечення встановлюється розробником згідно плану в операційне середовище та на пристрої, зазначені в замовленні.

Приймання програмного забезпечення включає оцінку результатів кваліфікаційного тестування програмного забезпечення та системи, а також документування результатів оцінювання, яке здійснюється замовником за допомогою розробника. Згідно з договором, розробник бере на себе остаточну передачу програмного забезпечення замовнику та забезпечує необхідне навчання та підтримку.

Операційний процес включає дії та завдання експлуатуючої організації, яка експлуатує систему. Цей процес включає такі фази: 1) підготовчі роботи; 2) експлуатаційні випробування; 3) функціонування системи; 4) Підтримка користувачів.

Підготовча робота включає планування оператором дій і робіт, що виконуються в процесі експлуатації, а також встановлення стандартів експлуатації та встановлення процедур для локалізації та вирішення проблем, які виникають у процесі експлуатації.

Для кожної наступної версії програмного продукту проводиться експлуатаційна перевірка з наступним введенням в експлуатацію.

Система працює в призначеній операційній системі відповідно до документації користувача.

Підтримка користувачів — це надання допомоги та консультацій при виявленні помилок у роботі програмного забезпечення.

Процес супроводу включає дії та завдання, які виконує служба супроводу. Цей процес активується у разі внесення змін до програмного продукту та відповідної документації або модернізації, адаптації програмного забезпечення. Технічне обслуговування — це внесення змін до програмного забезпечення для виправлення помилок, підвищення продуктивності або адаптації до мінливих умов роботи.

Зміни в існуючому програмному забезпеченні не повинні порушувати його цілісність. Процес обслуговування включає перенесення програмного

забезпечення в інше середовище і завершується виведенням програмного забезпечення з експлуатації. Цей процес включає такі дії:

1) підготовчі роботи; 2) Аналіз проблем та запитів на модифікацію програмного забезпечення; 3) модифікація програмного забезпечення; 4) перевірка та приймання; 5) міграція програмного забезпечення в інше середовище; 6) введення Програмного забезпечення з експлуатації.

Підготовча робота служби супроводу включає наступні завдання: планування дій, що проводяться в процесі супроводу, а також визначення процедур локалізації і вирішення проблем. Аналіз запитів на зміну ПЗ, який виконує служба підтримки, включає такі завдання:

- аналіз звіту про проблему запиту на зміну програмного забезпечення. Визначено такі характеристики можливої зміни: тип (коригуюча, оздоровча, запобіжна); Масштаб (обсяг зміни, вартість і тривалість її впровадження); критичність (вплив на продуктивність, надійність або безпеку);
- оцінка доцільності та можливих можливостей змін;
- затвердження обраного варіанту зміни.

Модифікація програмного забезпечення полягає у визначенні компонентів програмного забезпечення, які потрібно модифікувати, їх версій і документації, а також внесення необхідних змін відповідно до правил процесу розробки. Підготовлені зміни тестуються та перевіряються за критеріями, зазначеними в документації. При підтвердженні правильності внесених змін в програми, документація буде скоригована.

Перевірка та прийняття означає перевірку цілісності зміненої системи та затвердження внесених змін.

Під час перенесення програмного забезпечення в інше середовище використовуються існуючі або нові засоби перенесення, а потім програми та дані перетворюються в нове середовище. Для полегшення переходу планується паралельна робота програмного забезпечення в старому та

новому середовищі протягом певного періоду часу, протягом якого буде проведено необхідне навчання користувача новому програмному забезпеченню.

Виведення програмного забезпечення з експлуатації відбувається за рішенням замовника за участю організації компанії, служби підтримки та користувачів. При цьому програмні продукти та супутня документація підлягають договірному архіву[15, 10].

3.3. Проектування інформаційної моделі, розробка алгоритмів та інформаційної системи

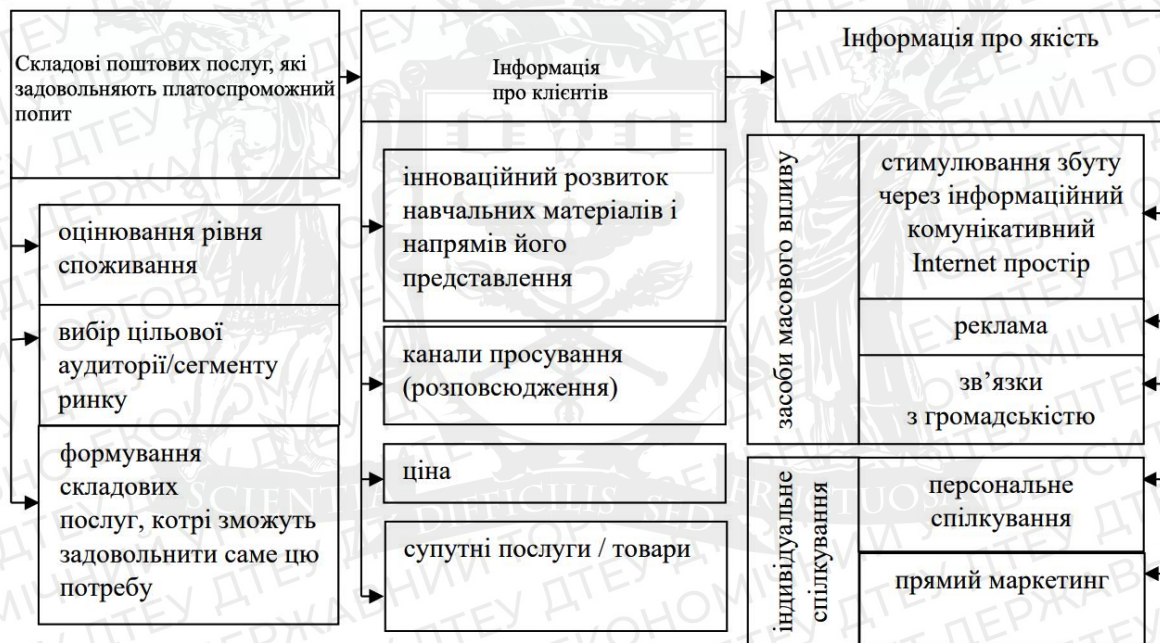


Рис. 3.3.1 Ланцюжок створення вартості «Укрпошта»

Об'єктом аналізу для побудови інформаційної системи є акціонерне товариство «Укрпошта» – оператор поштового зв'язку в Україні.

Перший блок аналізу включає в себе визначення складових поштових послуг а також оцінку рівня споживання.

Основним видом діяльності підприємства є надання універсальних та комерційних послуг поштового зв'язку, а також інших фінансових послуг жителям України, державним замовникам та комерційним підприємствам

[23]. Загалом Укрпошта надає більше 50 видів послуг, серед всього переліку найбільш поширеними є [23]:

- послуги поштового зв'язку (пересилання листів, посилок та листівок на території України та за кордон);
- виплати та доставки пенсій та інших соціальних виплат громадянам;
- фінансові послуги (приймання платежів за комунальні послуги; пересилання поштових переказів у межах України та міжнародних поштових переказів);
- розповсюдження періодичних друкованих видань (оформлення за передплатою і доставка періодичних друкованих видань);
- торгівля товарами (у тому числі, коли компанія діє у ролі комерційного посередника і реалізує продукцію, яка належить іншим сторонам) та інші послуги.

На українському ринку представлено низку підприємств, що пропонують послуги поштового зв'язку. Серед лідерів логістичного ринку, конкурентами Укрпошти можна виділити чотири поштових оператори: «Нова пошта», Meest, Justin, «Делівері». Передові позиції на ринку серед підприємств займає «Нова пошта», яка утримує майже 65% частки ринку поштових послуг та має надзвичайно швидкі темпи розвитку в Україні та поза її межами (рис. 2.1).



Рис. 3.3.2 – Кількість відділень «Нова Пошта» по країнам 2019-2023 роки

Джерело: складено автором на основі [24].

Організаційна структура АТ «Укрпошта» має два рівня у своїй ієрархічній системі. Для забезпечення досягнення стратегічних цілей організації, організаційна модель підприємства розподілена за функціональними напрямками. Перший рівень – апарат управління підприємства, що базується за місцезнаходженням юридичної особи. Другий рівень – філії – які являють собою структурний підрозділ, який є відокремленим від юридичної особи і знаходиться за її границями знаходження, а також виконує частину функціональних обов’язків юридичної особи. Загалом у складі Укрпошти здійснює свою діяльність 28 філій, з яких 26 функціонують з регіонального представництва поштового оператора, а решта 2 філії несуть відповідальність за нормативну операційну діяльність регіональних філій [23].

Для виконання інформаційного забезпечення та аналізу 2 блоку який складається з фінансових показників доцільним є проаналізувати АТ «Укрпошта» на основі фінансової звітності економічного суб’єкта за 2019 – 2021 рр.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники підприємства АТ
«Укрпошта» за 2019 – 2021 роки**

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	7 777 843	9 182 437	11 181 868	1,22	1,44
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	6 596 957	7 774 565	9 536 425	1,23	1,45
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	405 357	161 240	183 582	1,14	0,45
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	3 364 933,5	3 358 176	3 620 769	1,08	1,08
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	6 968 104,5	8 908 409	10 338 548,5	1,16	1,48
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	2 409 800	2 568 862	2 630 127,5	1,02	1,09
Чисельність працівників, осіб	64 655	63 856	61 779	0,97	0,96
Рентабельність активів підприємства, %	2,91%	0,93%	0,89%	-	-
Рентабельність власного капіталу	8,41%	3,21%	3,49%	-	-

підприємства, %					
Загальний коефіцієнт покриття балансу	0,876	0,921	0,913	-	-

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,323	0,261	0,249	-	-

Джерело: складено автором на основі [25, 26, 27].

Проведений фінансовий аналіз АТ «Укрпошта» за 2019 – 2021 роки, надав наступні результати, що вказують на зростання масштабів діяльності та приріст реалізації компанією товарів та послуг. Спостерігається позитивна динаміка приросту чистого доходу від реалізації товарів та послуг підприємства (рис 2.2), відповідно в 2020 р. чистий дохід товариства збільшився на 1 404 594 тис. грн., або на 18,06%, а в 2021 році ще на 1 999 431 тис. грн., або на 21,77%. Відносно до показника у 2019 році, чистий дохід зріс на 3 404 025 тис. грн., або на 43,77%.

Динаміка собівартості реалізованої продукції впродовж досліджуваного періоду має негативні тенденції зростання. У 2020 році показник зріс на 1 177 608 тис. грн. в порівнянні з попереднім періодом, а в 2021 році на 1 761 860 тис. грн. Загалом, впродовж 2019-2021 років, собівартість реалізованої продукції підприємства збільшилась на 2 939 468 тис. грн., або на 44,56%. Через такий суттєвий приріст показника собівартості відбулися негативні наслідки на показники чистого прибутку підприємства. З 2019 по 2020 роки, чистий прибуток товариства зменшився на 244 117 тис. грн., або на 60,22% (рис 2.2). Можемо припустити, що суттєве скорочення показника було спричинене початком пандемії COVID-19 та збільшенням витрат. У 2021 році динаміка показника набула позитивного вектору зростання, чистий прибуток збільшився на 22 342 тис. грн., або на 13,86%.

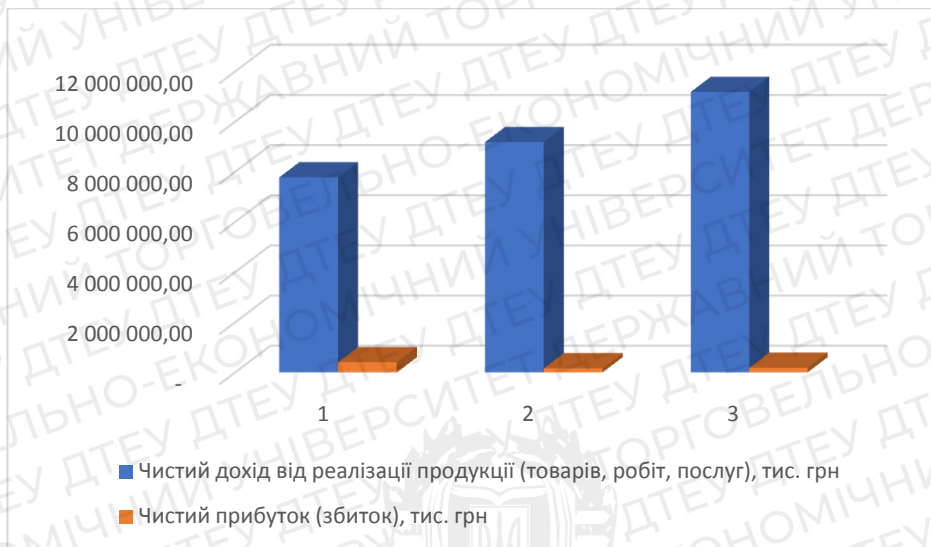


Рис. 3.3.3 – Фінансові результати АТ «Укрпошта»

У АТ «Укрпошта» спостерігається зменшення показника рентабельності активів підприємства впродовж 2019-2021 років. У 2019 році показник становив 2,9%, а у 2021 році 0,89%, що є дуже низьким показником. Це вказує на те, що у підприємства досить низька активність використання його власних активів.

Рентабельність власного капіталу підприємства також має спадну динаміку. У 2019 році коефіцієнт становив 8,49%, а до 2021 року скоротився на 4,92% і був 3,49%. Слід зазначити, що динаміка змінилась з 2020 – 2021 роки у кращий бік.

Після проведення загального огляду підприємства Укрпошта та проаналізувавши його техніко-економічні показники, можна дійти висновку, що в цілому стан підприємства є задовільним, проте за деякими показниками відслідковується негативна динаміка, що спричинена негативним впливом зовнішньо-економічних процесів. Для пізнання більш глибокої картини підприємства, слід розглянути його внутрішнє та зовнішнє середовище.

Дослідження внутрішнього середовища дає можливість визначити фактори, що визначають ефективність діяльності організації, сильні та слабкі сторони його внутрішніх змінних, а також його потенціал подальшого

розвитку та ефективної діяльності. Аналіз зовнішнього, або макросередовища враховує аналіз галузі, в якій функціонує підприємство, його конкурентів, а також загальні економічні, політичні та суспільні фактори, що мають прямий вплив на діяльність підприємства.

Аби розпочати розгляд внутрішнього середовища АТ «Укрпошта», логічним етапом є представлення корпоративні елементи підприємства. Місією Укрпошти є «Надавати якісні, прості й доступні послуги, стираючи кордони між людьми, країнами, містами та селами. Змінюючи себе, ми змінюємо країну на краще»[28]. Візія підприємства звучить як «Будувати успішну, прибуткову, клієнтоорієнтовану компанію, що приносить дивіденди державі. Впроваджувати інновації, діджиталізувати існуючі сервіси та продукти, а також вдосконалювати операційні та бізнес-процеси»[29]. До цінностей Укрпошти належать такі складові:

- відповідальність до клієнта,
- висока якість послуг,
- надійність та оперативність у наданні послуг,
- розвиток та мотивація команди.

Як вже було зазначено вище, АТ «Укрпошта» надає близько 50 видів послуг, які розподілені по 4 основним напрямкам. Аналізуючи доходи від реалізації продукції за 2021 рік, було складено діаграму по 4 основним напрямкам отримання доходу (рис. 2.4). Найбільшу частку в структурі займають доходи від послуг національної пошти, які складають 55% або 6 180 133 тис. грн. Таким чином, можна стверджувати, що цей вид діяльності є провідним у підприємства.

СТРУКТУРА ДОХОДІВ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ

- Послуги національної пошти
- Фінансові та пов'язані з ними послуги
- Торгівля власними та комісійними товарами
- Інші комерційні послуги

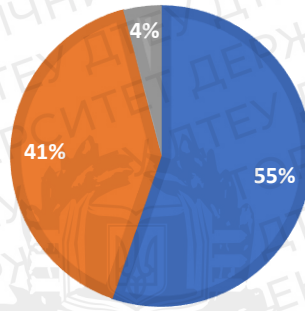


Рис. 3.3.4 – Структура доходів від реалізації АТ «Укрпошта»

Серед сервісів Укрпошти, які входять до послуг національної пошти є: письмова кореспонденція, доставка посилок та дрібних пакетів, міжнародний поштовий обмін, оформлення за передплатою та доставка періодичних друкованих видань та інші поштові послуги. Провідним поштовим сегментом є доставка посилок та дрібних пакетів (рис 2.5). Серед цього виду операцій є три основні типи відправлень: «Стандартні», «Укрпошта Експрес» та «Укрпошта документи». В структурі доходів від реалізації за 2021 рік виручка від даного виду діяльності склала 2 476 208 тис. грн., що є найбільшим показником серед інших видів реалізації. Доходи збільшилися на 762 616 тис. грн., або на 44,5% відносно фінансового результату за 2020 рік. В той час як обсяги відправлень зросли на 28,2%.



Рис. 3.3.5 – Структура доходів від послуг національної пошти

До зовнішнього середовища підприємства входять факторні чинники які впливають на діяльність суб'єкта ззовні. До таких ознак відносять економічні, політичні, суспільні фактори, розвиток та темпи зростання галузі, в якій функціонує організація, конкурентне середовище та інші незалежні чинники, на які компанія не має можливості чинити вплив.

Аналіз третього блоку, який стосується інформаційного забезпечення, а також каналі комунікації з клієнтами компанії Укрпошта слід провести SWOT-аналіз, який дасть змогу дослідити слабкі та сильні сторони внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз компанії АТ «Укрпошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • 100% покриття території України відділеннями. • Низькі поштові тарифи. • Надання широкого асортименту послуг. • Пізнаваність бренду. 	<ul style="list-style-type: none"> • Проблеми зі зберіганням та доставкою посилок. • Тривалий термін доставки в порівнянні з конкурентами. • Низький рівень автоматизації процесів.

<ul style="list-style-type: none"> • Партнерські відносини з e-commerce підприємствами. 	<ul style="list-style-type: none"> • Повільне операційне обслуговування на відділеннях. • Недостатня компетенція персоналу та низька вмотивованість. • Не диверсифікована система надання послуг на відділеннях. • Велика кількість незадоволених клієнтів. • Практично відсутня маркетингова діяльність.
<p>Можливості</p>	<p>Загрози</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення зв'язків з корпоративними клієнтами. • Впровадження нових технологій та автоматизація процесів. • Залучення інвестицій для розвитку компанії. • Повернення лояльності клієнтів та вихід на нові сегменти. 	<ul style="list-style-type: none"> • Активно зростаючі конкуренти. • Економічна нестабільність та зростання вартості транспортування та логістики. • Зменшення обсягу листової кореспонденції через темпи діджиталізації. • Окупація територій України. • Зміни в нормативно-правовому регулюванні послуг поштового зв'язку.

Джерело: розроблено автором.

Після проведення SWOT-аналізу компанії АТ "Укрпошта" було виявлено:

- 1) компанія має сильний потенціал завдяки своїй історії, розгалуженій мережі та широкому асортименту послуг для клієнтів.
- 2) підприємство також має певні обмеження, які безпосередньо стримують її у розвитку, наприклад як відсутність інвестицій в технології, низький рівень ефективності діяльності та нестабільна фінансова ситуація.
- 3) значною проблемою є кадрове забезпечення компанії, адже держава не має змоги забезпечити конкурентну заробітну плату працівникам. Через це в компанії високий показник плинності кадрів та проблеми з мотивацією та якістю обслуговування.

Зовнішні можливості компанії пов'язані з розвитком електронної комерції, підвищенням якості обслуговування та залученням інвестицій. Загрози ж становлять конкуренція з боку лідерів ринку поштового зв'язку та інших поштових компаній, зміни в законодавстві, економічна нестабільність та війна в країні. До того ж значний вплив на діяльність Укрпошти має інфляція та зменшення купівельної спроможності громадян.

З метою сталого розвитку та зниження тиску факторів зовнішнього середовища компанія має на меті впровадити модернізацію логістичної мережі, розширити мережі сортувальних хабів, а також удосконалити системи автоматизації логістичних процесів.

Додатковим інструментом дослідження зовнішнього середовища компанії обрано PEST-аналіз, який за певними групами дає змогу проаналізувати вплив факторів макросередовища, яке в свою чергу прямо впливає на ланцюжок створення вартості підприємства.

Результати PEST-аналізу дають змогу відслідкувати загрози та зміни у зовнішньому середовищі, які мають вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз компанії АТ «Укрпошта»

Політичні фактори

- Загострення військового конфлікту.
- Вплив держави на діяльність підприємства.
- Міжнародні поштові відносини.
- Зміни законодавства щодо поштового зв'язку.

Соціальні фактори

Економічні фактори

- Ріст рівня інфляції.
- Зміни в споживчому попиті.
- Регулювання тарифів та рівня заробітної плати.

Технологічні фактори

- Зміна рівня платоспроможності населення.
- Вимоги до швидкості доставки.
- Ставлення до якості рівня сервісу.
- Міграція потенційних клієнтів та робочої сили.
- Рівень використання технологічного забезпечення.
- Збільшення автоматизації операційних процесів.
- Висока вартість впровадження новітніх технологій.

Джерело: складено автором.

Після проведення PEST-аналізу підприємства Укрпошта можна зробити наступні висновки, щодо впливу макроекономічних факторів. У зв'язку з політичними та економічними чинниками, компанія має як і можливості для подальшого розвитку та модернізації своїх послуг, так і суттєві загрози, що мають вирішальний характер для подальшого розвитку. До прикладу важливими точками впливу є політична ситуація в державі та стрімкий рівень інфляції, що спричиняє зниження купівельної спроможності населення. Приналежність Укрпошти державі також накладає певні обмеження у діяльності компанії. Одним з таких обмежень є регулювання тарифів на поштові послуги Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. Таким чином певні види поштових послуг мають низький рівень маржинальності.

Крім того, держава встановлює рівень заробітної плати для працівників АТ "Укрпошта" відповідно до законодавства про працю та мінімальної заробітної плати. Такі обмеження не мають позитивного впливу на ефективність діяльності компанії та її привабливість до потенціальних робітників.

З іншого боку, соціокультурні та технологічні аспекти становлять певні виклики для компанії, які потрібно враховувати та адаптуватись до них. Підприємству слід бути адаптивним до змін в споживацьких попитах та пріоритетах клієнтів, змін у ставленні до роботи та робочого оточення, а також у ставленні до поштових послуг в цілому.

Наступним кроком дослідження конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» є використання графічного методу оцінки конкурентоспроможності – багатокутник конкурентоспроможності. Цей інструмент відображає рівень конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з його конкурентами з різних напрямків, а саме з певного набору досліджуваних критеріїв. Багатокутник конкурентоспроможності дає можливість проаналізувати, в яких аспектах підприємство є конкурентоспроможним, а на які потрібні звернути увагу для покращення. Він допомагає управлінцям зосередитися на ключових критеріях успіху та здійснити стратегічний аналіз конкурентного середовища.

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності було проведено опитування серед вибірки користувачів послуг поштових сервісів «Нова пошта», «Укрпошта» та Meest. Анкетування проводилося серед студентів Державного Торговельно – Економічного Університету, посилення з проханням пройти опитування відправлялось у студентські чати, кількість респондентів склала 150 осіб. Опитування складалося з 6 запитань, кількісних та якісних методів аналізу (Додаток А). Метою анкетування був збір та дослідження інформації, щодо ставлення споживачів до трьох сервісів поштового зв'язку, через оцінку кожного з підприємств за сімома ключовими критеріями, що визначають конкурентоспроможність компаній у галузі доставки:

- ціна;
- швидкість доставки;
- лояльність до бренду;
- зручність онлайн сервісів (додатку);
- якість обслуговування на відділенні;
- зручність розташування відділень;
- цілісність упакування/товару після доставки;

Оцінювання поштової компанії проводилось за умови користування послугами цього сервісу. Оцінка параметрів здійснювалась за балами, по шкалі від одного до п'яти, де 1 – найгірший результат, відповідно 5 – найкращий результат. За кожним критерієм для кожного з трьох підприємств було виведено середнє арифметичне вибірки, для отримання кількісного показника, що відкладається осі відповідно до кожного з семи критеріїв.

За результатами дослідження (рис. 2.8), Укрпошта отримала найвищу оцінку – 4,29 по одному з критеріїв – «ціна». За рештою показників найвищі бали отримало підприємство «Нова пошта». За критерієм «швидкість доставки» Укрпошта зайняла третє місце з оцінкою 2,44, в той час як Meest – 3,13 та Нова пошта – 4,53. Конкуренти значно випереджають Укрпошту по термінам доставки, що робить їх більш конкурентоспроможними в очах споживачів. За наступними факторами Укрпошта посіла також третє місце серед конкурентів: лояльність до бренду – 2,87; зручність онлайн сервісів (додатку) – 2,4; якість обслуговування на відділенні – 2,42; цілісність упакування/товару після доставки – 3,44. За критерієм «зручність розташування відділень» Укрпошта отримала 3 бали, що випереджає конкурента Meest, який отримав 2,83 бали.



Рис. 3.3.6 – Багатокутник конкурентоспроможності трьох поштових сервісів

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

На підставі отриманих результатів дослідження, методом побудови багатокутника конкурентоспроможності, можна зробити висновки, що АТ «Укрпошта» має вагоме відставання у показниках від своїх конкурентів. Це є серйозним сигналом для менеджменту компанії, що вимагає негайних дій для вдосконалення конкурентних переваг. Необхідно зробити глибинний аналіз факторів, за якими Укрпошта має низькі результати, і запустити механізм перевірки відповідних департаментів для вирішення негативних тенденцій.

З іншого боку, результати дослідження дають можливість побачити слабкі сторони компанії, які будуть точками відліку для подальшої роботи з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Відповіді респондентів показують пряме ставлення споживачів до бренду, а отже їх оцінки прямо вказують на вразливі місця, що потребують уваги для вдосконалення, аби задовільнити потреби споживачів.

Висновки до розділу 3

Третій розділ роботи був присвячений дослідженню підприємства АТ «Укрпошта» та галузі поштового зв'язку. У процесі дослідження було виявлено, що Укрпошта є першою поштою країни та має значний вплив на формування поштового зв'язку в Україні.

У розділі було розглянуто структуру компанії та її основні історичні етапи творення, фінансові показники, а також було проведено внутрішній та зовнішній аналізи – SWOT та PEST. Звісно велику увагу було приділено об'єкту дослідження і проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства двома методами – багатокутник конкурентоспроможності та метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції.

Основними результатами, що були отримані у розрізі проведення аналізу техніко-економічних показників, є те, що у підприємства впродовж періоду 2019-2021 рр. прослідковується негативна динаміка серед важливих фінансових показників – чистий прибуток, рентабельність активів та капіталу, також значно виріс показник собівартості реалізованої продукції та послуг.

Наступним етапом дослідження був аналіз зовнішнього середовища, в якому почали відбуватися кардинальні зміни з 2016 року, коли оновився склад менеджменту та компанія почала розвиток за новою стратегією. На кінець 2021 року кількість штатних працівників склала 60 612 особи, а управлінський персонал займає 8% від всіх працівників. Було визначено, структуру доходів від діяльності та те, що найбільшу частку в структурі всіх послуг, які надає підприємство, займають послуги національної пошти, які складають 55% від всіх видів доходів.

Під час дослідження зовнішнього середовища було проведено SWOT та PEST аналізи, в яких було зазначено основні загрози, які мають вплив на підприємство, а також перспективи розвитку.

Висновки

В рамках випускної кваліфікаційної роботи були отримані наступні теоретичні та практичні напрацювання:

1. Промислові підприємства потребують ефективного управління конкурентоспроможністю для забезпечення успішності на ринку. Інформаційна модель виступає важливим інструментом для досягнення цієї мети.

2. Розробка інформаційної моделі управління конкурентоспроможністю дозволяє систематизувати та організувати інформацію про ключові фактори, які впливають на конкурентну позицію підприємства.

3. Розробка прототипів і моделювання процесів є ефективними інструментами для перевірки та валідації інформаційної моделі перед її реалізацією.

4. Правильно розроблена інформаційна модель управління конкурентоспроможністю промислового підприємства допомагає виявляти сильні та слабкі сторони підприємства, а також розробляти ефективні стратегії для поліпшення конкурентоспроможності.

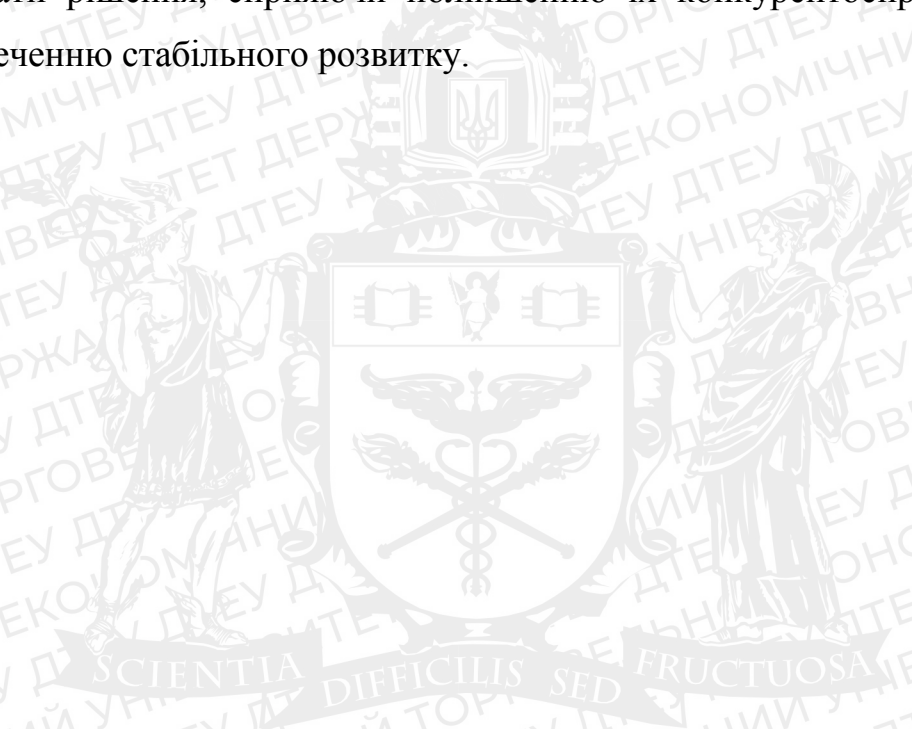
5. Правильна інтеграція інформаційної моделі з існуючими системами управління підприємством дозволяє забезпечити зв'язок між різними функціональними областями і забезпечити повну інформаційну підтримку прийняття рішень.

6. Інформаційна модель управління конкурентоспроможністю є постійно динамічним інструментом, який потребує постійного моніторингу та оновлення для адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

7. Правильне впровадження інформаційної моделі управління конкурентоспроможністю вимагає врахування специфіки підприємства та

його стратегічних цілей, а також залучення команди експертів для успішного впровадження та оптимізації.

Загалом, розробка та потенційне впровадження інформаційної моделі управління конкурентоспроможністю промислового підприємства є важливим кроком для досягнення успіху та забезпечення стійкої позиції на ринку. Вона допомагає підприємствам ефективно аналізувати, планувати та приймати рішення, сприяючи поліпшенню їх конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного розвитку.



Список використаних джерел

1. Коновал В. В. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / В. В. Коновал. // Економіка. Управління. Інновації. - 2011. - №
2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_23 2. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Р. І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2010. - Вип. 18(1). - С. 344-351. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_18%281%29_56
3. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис. ... док. ек. наук : 08.00.04 / Жовновач Руслана Іванівна ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ«Приазовський державний технічний університет». – Маріуполь, 2016. – 462 с.
4. 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, 2014. – №4 (13). URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/td_2014_4_12.pdf.
5. Колодіна О. М. Економічний зміст адаптації підприємства / О. М. Колодіна // Вісник СумДУ. Серія: Економіка. – 2010. – № 1. – С. 200–210.
6. Павлова В. А., Губарев Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В. А. Павлова, Р. В. Губарев // Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. - 2014. - № 2. - С. 168–176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2014_2_21
7. Віколов О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства / О. І. Віколов // Економіка і менеджмент культури . - 2013. - № 1. - С. 78-80. URL: : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk_2013_1_17

8. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
9. Бутенко Н. Конкурентні стратегії підприємства в розрізі виробничих ланцюгів / Н. Бутенко // Конкуренція: Вісник антимонопольного комітету України. – 2011. – № 2. – С. 33-40.
10. Бондаренко С. М. Аналіз сучасних стратегій / С. М. Бондаренко, О. В. Свиринюк // Збірник наукових праць магістрів спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)». – К., 2014. – С. 56–62.
11. В.В. Деркачова Формування маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємств АПК у сучасних умовах: монографія. – Луганськ: Елтон-2, 2010. – 234 с.
12. Формування конкурентної стратегії підприємства /Т.І. Павлюк, ОВ Гайдей - Young, 2016. URL: : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/196.pdf>
13. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран : пер. с англ. / М. Портер ; пер. И. В. Квасюк [и др.] ; ред. В. Д. Щетинин. М. : Международные отношения, 1993. 896 с. : ил. Библиогр.: с. 877-893. Пер. изд. : The Competitive Advantage of Nations / М. Е. Porter. New York. ISBN 5713304132. ISBN 0029253616 (США). 14. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Пер. с англ. / Ф. Котлер. - М. :Издательский дом «Вильямс», 2017. — 656 с.
14. Романюк, Л. М. Взаємозв'язок конкурентної стратегії із персоналстратегією як реалізація конкурентних переваг / Л. М. Романюк, Г. М. Давидов // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету.
15. Рибаківа Т. Аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства / Т. Рибаківа, О. Кост'єв // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 11(3). - С. 28-31. URL: : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11%283%29_7

17. Космина О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / О. М. Космина // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 1(2). - С. 125-131. URL: :

http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_1_2_17

18. Офіційний сайт ТОВ «Астертех»[Електронний ресурс]. URL: <http://astertech.kiev.ua>

19. Ільїн В.Ю., Ільїна О. В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств на інвестиційно-інноваційних засадах в умовах глобалізації: монографія / В.Ю. Ільїн, О.В. Ільїна – К.: ННЦ „ІАЕ”, 2016. – 497 с.

20. С.Є. Хрупович. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств.- Тернопіль: Видавництво ТНТУ, 2011.- 160 с.

21. Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень / С.В Близнюк, А.В. Остапенко / Інвестиції: практика та досвід.-2011.-№7.-с. 41-42.

22. Східницька Г. В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств / Г. В. Східницька // Молодий вчений. - 2016. - № 3. - С. 212-216. URL: :

http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_51

23. Звіт про Управління Акціонерного Товариства «УКРПОШТА» за 2021 рік, URL:https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2021.pdf

24. «Нова Пошта» сьогодні URL: <https://novaposhta.ua/>

25. Фінансова звітність (МСФЗ) АТ «Укрпошта» 31.12.2021, URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_financial_statements_2021.pdf

26. Фінансова звітність (МСФЗ) АТ «Укрпошта» 31.12.2020, URL:
https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/final_financial_statements_mandatory_ukr.pdf

27. Фінансова звітність (МСФЗ) АТ «Укрпошта» 31.12.2019, URL:
https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/Ukrposhta_FS_2019_Ukr_2606.pdf

28. Офіційний сайт АТ «Укрпошта» URL:
<https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu>

29. Звіт про Управління Акціонерного Товариства «УКРПОШТА» за 2020 рік https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/UP_Report_2020.pdf



ДОДАТКИ

Додаток А

Опитування на тему «Оцінка сервісів доставки»

Сервіси доставки

Шановні учасники опитування,

Ми раді запросити вас взяти участь в нашому опитуванні на тему "Оцінка сервісів доставки". Ми проводимо це дослідження, щоб дізнатися вашу думку про якість послуг доставки популярних поштових сервісів країни. Опитування займає всього кілька хвилин, і ми будемо вдячні за вашу участь.

Дякуємо за вашу підтримку та участь в нашому опитуванні.

*Обов'язкове поле

Розділ без назви

1. Чи користувалися ви послугами "Нова пошта"? *

Виберіть лише один варіант.

- Так [Перейти до запитання 2](#)
 Ні [Перейти до запитання 3](#)

Перейти до запитання 2

Розділ без назви

Оцініть параметри сервісів по шкалі від 1 (найгірший результат) до 5 (найкращий результат)

2. Оцініть параметри "Нова Пошта" по шкалі від 1 (найгірший результат) до 5 (найкращий результат)

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5
Ціни	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Швидкість доставки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Лояльність до бренду	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Зручність онлайн сервісів (додатку)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Якість обслуговування на відділенні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Зручне розташування відділень	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Цілісність упакування/товару після доставки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Розділ без назви

3. Чи користувалися ви послугами "Укрпошта"? *

Виберіть лише один варіант.

- Так [Перейти до запитання 4](#)
 Ні [Перейти до запитання 5](#)

4. Оцініть параметри "Укрпошта" по шкалі від 1 (найгірший результат) до 5 (найкращий результат)

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5
Ціни	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Швидкість доставки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Лояльність до бренду	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Зручність онлайн сервісів (додатку)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Якість обслуговування на відділенні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Зручне розташування відділень	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Цілісність упакування/товару після доставки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Розділ без назви

5. Чи користувалися ви послугами "Meest"? *

Виберіть лише один варіант.

- Так [Перейти до запитання 6](#)
 Ні

Розділ без назви

6. Оцініть параметри "Meest" по шкалі від 1 (найгірший результат) до 5 (найкращий результат)

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5
Ціни	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Швидкість доставки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Лояльність до бренду	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Зручність онлайн сервісів (додатку)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Якість обслуговування на відділенні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Зручне розташування відділень	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Цілісність упакування/товару після доставки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>