

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом

Літошенко Андрій Анатолійович

(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

**Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня магістра**

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ»**

(на прикладі ПП «Телерадіокомпанія Переяслав»)

Група ТУбз-4-24М1Е(2,0здс)

Спеціальність: 051 «Економіка»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

(підпис)

Літошенко А.А.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

к.е.н., доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Яременко Л.М.

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

ЗМІСТ		С.
ВСТУП		3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ		9
1.1.	Сутність та економічна природа конкурентоспроможності підприємств	9
1.2.	Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств сфери послуг.	16
1.3.	Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентних переваг підприємств сфери послуг	22
1.4.	Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності.	26
Висновки до першого розділу		29
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЯ ПЕРЕЯСЛАВ»		31
2.1.	Загальна характеристика діяльності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав»	31
2.2.	Оцінка фінансово-економічних показників діяльності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав»	42
2.3.	Оцінка рівня конкурентоспроможності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав».	51
Висновки до другого розділу		57
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНИХ АСПЕКТІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЯ ПЕРЕЯСЛАВ»		59
3.1.	Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ПП «Телерадіокомпанія Переяслав»	59
3.2.	Впровадження інноваційних та цифрових технологій у діяльність ПП «Телерадіокомпанія Переяслав»	64
3.3.	Оцінка запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав».	70
Висновки до третього розділу		74
ВИСНОВКИ		76
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ		82
ДОДАТКИ		93

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах трансформації національної економіки, посилення глобалізаційних процесів та зростання конкуренції на внутрішньому і міжнародному ринках особливої актуальності набуває проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Сектор послуг є одним із провідних складників економічного розвитку країни, оскільки забезпечує формування значної частки валового внутрішнього продукту, створення робочих місць, розвиток підприємництва та підвищення рівня життя населення.

В умовах цифровізації економіки, швидких технологічних змін і зростання вимог споживачів підприємства сфери послуг змушені постійно вдосконалювати організаційні механізми управління, оптимізувати витрати, підвищувати якість послуг та впроваджувати інновації. Конкурентне середовище характеризується високою динамічністю, що потребує від суб'єктів господарювання гнучкості, стратегічного мислення та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливої ваги набувають саме організаційно-економічні аспекти підвищення конкурентоспроможності, оскільки вони поєднують питання ефективного використання ресурсів, удосконалення структури управління, фінансової стабільності, маркетингової політики та інноваційного розвитку. Недостатній рівень організації бізнес-процесів, слабка фінансова стійкість або відсутність чіткої стратегії розвитку значно знижують можливості підприємств щодо формування стійких конкурентних переваг.

Крім того, сучасні виклики — економічна нестабільність, інфляція, військовий стан, зміни споживчих пріоритетів, зростання ролі цифрових технологій — обумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління підприємствами сфери послуг. Це потребує комплексного дослідження механізмів формування конкурентоспроможності з урахуванням

організаційних і економічних чинників, що забезпечують довгострокову ефективність діяльності.

Дана тема є актуальною, оскільки спрямована на вирішення важливого науково-практичного завдання — розроблення обґрунтованих підходів і рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг на основі вдосконалення організаційно-економічних механізмів їх функціонування.

Стан і ступінь розробки проблеми. У вітчизняній економічній науці питання конкурентоспроможності підприємств активно досліджуються в контексті трансформації економіки, глобалізації ринків і цифровізації господарських процесів. Українські науковці (Бочко О.Ю.[7], Биба В.В. [5], Бурачек І.В. [11], Харченко Т.Б. [53], Гриніва Л.В. [18], Шершньова З.Є. [61], Гончарук П.А. [17], Гужавіна І. В. [21], Євтушенко Н.О. [24], Фісуненко П.А. [50], Цибульська Е.І. [56], Кравченко Р.О. [31], Мацигура В.І. [56], Педченко Н.С., Кононенко Ж.А., Зінченко О.М. [42], Савченко С.М. [47], Скок П.О., Сотник Ю.П. [48], Франко Л.С. [51], Мозговий Є. [37], Линник О.І., Смолоник Р.Ф., Юр'єва І.А. [35], Гудзь О.І. [20]) розглядають конкурентоспроможність як інтегральну характеристику ефективності функціонування підприємства, що формується під впливом внутрішніх ресурсних можливостей та зовнішніх ринкових чинників. Значна увага приділяється оцінюванню рівня конкурентоспроможності, розробленню методик її вимірювання, а також обґрунтуванню організаційно-економічних механізмів забезпечення стійких конкурентних переваг.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг залишається актуальною та потребує подальшого дослідження з урахуванням галузевої специфіки, регіональних особливостей та сучасних цифрових тенденцій розвитку економіки.

Мета дослідження - теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічних

механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг в умовах сучасного конкурентного середовища (на прикладі ПП «Телерадіокомпанія Переяслав»).

Виходячи з мети були виокремлені наступні **завдання**:

- визначити сутність та економічну природу конкурентоспроможності підприємств;

- описати фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств сфери послуг;

- узагальнити організаційно-економічні механізми забезпечення конкурентних переваг підприємств сфери послуг;

- дати загальну характеристику діяльності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав»;

- провести оцінку фінансово-економічних показників діяльності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав»;

- провести оцінку рівня конкурентоспроможності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав»;

- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» ;

- запропонувати впровадження інноваційних та цифрових технологій у діяльність ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» як напрям підвищення конкурентоспроможності;

- дати оцінку запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав».

Об'єкт дослідження - процес функціонування та розвитку підприємств сфери послуг в умовах конкурентного ринкового середовища.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, механізмів та управлінських інструментів, що формуються у процесі забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг (на прикладі ПП «Телерадіокомпанія Переяслав»).

База дослідження - ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» є підприємством сфери послуг інформаційного характеру, яке поєднує соціальну місію із комерційною діяльністю та функціонує в межах медіаринку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічних аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Найбільш вагомими результатами роботи, що мають наукову новизну, є такі:

- розроблено організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентних переваг підприємств сфери послуг, який являє собою комплексну систему заходів, інструментів і управлінських підходів, спрямованих на формування та зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку;

- побудовано SWOT-аналіз діяльності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав», де виділено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, це дозволило комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на функціонування ПП «Телерадіокомпанія Переяслав», визначити стратегічні переваги підприємства та окреслити потенційні ризики його подальшого розвитку;

- удосконалено підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств сфери послуг на основі комплексного поєднання фінансово-економічних, організаційних та інноваційних показників, що дозволяє більш об'єктивно визначати рівень їх ринкових позицій;

- запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження організаційно-економічних заходів підвищення конкурентоспроможності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав», зокрема стратегічні напрями розвитку, впровадження інноваційних та цифрових технологій, які спрямовані на забезпечення його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили всебічне вивчення теоретичних, методичних та прикладних аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Було застосовано такі методи: аналіз і синтез — для узагальнення наукових підходів до визначення сутності конкурентоспроможності та її економічної природи, індукція та дедукція — при формуванні логічних висновків щодо факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств сфери послуг, узагальнення та систематизація — для структурування організаційно-економічних механізмів забезпечення конкурентних переваг, порівняльний аналіз — з метою дослідження різних наукових підходів і концепцій, метод економічного аналізу — для оцінювання фінансово-економічних показників діяльності підприємства, горизонтальний і вертикальний аналіз — для дослідження динаміки та структури фінансових показників, коефіцієнтний аналіз — для визначення рівня ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності, метод порівняння — для оцінювання конкурентних позицій підприємства, метод стратегічного аналізу — для обґрунтування перспектив розвитку підприємства, прогнозування — для визначення очікуваних результатів впровадження запропонованих заходів.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань конкурентоспроможності підприємств, управління підприємствами сфери послуг, стратегічного менеджменту та економічного аналізу, а також статистичні та аналітичні матеріали, що характеризують сучасний стан розвитку сфери послуг.

У процесі дослідження використано: матеріали наукових статей, монографій, навчальних посібників і публікацій у фахових виданнях; фінансову звітність ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» за досліджуваний період (2022-2024 роки); внутрішні документи підприємства, що

характеризують організаційну структуру, основні напрями діяльності та економічні показники; інформаційні ресурси мережі Інтернет, що містять аналітичні матеріали щодо функціонування підприємств сфери послуг.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення системи управління та підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у діяльність ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» з метою забезпечення його фінансової стабільності, зміцнення ринкових позицій і довгострокового розвитку.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, висновків до розділів, додатків, списку літератури. Робота містить 8 таблиць та 6 рисунків. Список літератури налічує 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та економічна природа конкурентоспроможності підприємств

Основною характеристикою підприємств в умовах ринкової економіки та жорсткої конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. Саме вона відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати, утримувати та розширювати свої позиції на ринку, забезпечувати стабільний попит на продукцію або послуги та досягати стійких фінансових результатів. Конкурентоспроможність визначає життєздатність підприємства, його адаптивність до змін зовнішнього середовища, рівень економічної стійкості та перспективи подальшого розвитку [80, 73, 63, 52].

У сучасних умовах конкурентоспроможність розглядається як комплексна характеристика, що поєднує виробничі, фінансові, організаційні, інноваційні та маркетингові аспекти діяльності підприємства. Вона формується під впливом внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, а також зовнішніх чинників — стану ринку, рівня конкуренції, платоспроможного попиту споживачів, державного регулювання та загальної економічної ситуації. Конкурентоспроможність являється результатом системної роботи підприємства щодо створення та підтримання конкурентних переваг [25, 44, 40].

Питання конкурентоспроможності підприємств широко досліджували вітчизняні науковці (Бочко О.Ю.[7], Шевченко Л.С. [59], Биба В.В. [5], Бурачек І.В. [11], Харченко Т.Б. [53], Гриніва Л.В. [18], Шершньова З.Є. [61], Гончарук П.А. [17], Гужавіна І. В. [21], Химич І.Г. [55], Євтушенко Н.О. [24], Фісуненко П.А. [50], Цибульська Е.І. [56], Кравченко Р.О. [31], Рекуненко І.І.

[46], Мацигура В.І. [56], Педченко Н.С., Кононенко Ж.А., Зінченко О.М. [42], Скок П.О., Сотник Ю.П. [48], Франко Л.С. [51]). В основі їх наукових досліджень було закладено комплексну економічну категорію, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції та забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Вище наведені науковці акцентували увагу на методичних підходах до оцінювання конкурентоспроможності, визначенні факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також на розробці механізмів її підвищення.

Значний внесок у формування теоретико-методичних засад дослідження конкурентоспроможності зробили такі українські вчені сучасності, як Райко Д. [45], Рекуненко І.І., Д'яконова І.І., Лаврик Є.І., Павленко О.О., Федина В.М. [46], Скок П.О., Сотник Ю.П. [48], Химич І.Г., Тимошик Н.С. [54], Цибульська Е.І., Мацигура В.І. [56], Шершньова З.Є. [61], Антонюк Л.Л., Анапріюк К.А. [1], Артеменко Л.П. [3], які обґрунтовували роль конкурентних переваг, стратегічного управління та інноваційного розвитку у забезпеченні стійких позицій підприємства на ринку.

Поняття конкурентоспроможності підприємства є багатогранним та трактується в економічній літературі по-різному залежно від наукового підходу, рівня дослідження та акценту на окремих аспектах діяльності.

Так, наприклад, доктор економічних наук, професор Бочко О.Ю. у своїх дослідженнях, які присвячені дослідженню поняття «конкурентоспроможність підприємства» виділяє порівняльний, ресурсний, маркетинговий, продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний та системний підходи до визначення даного поняття [8]. На думку Бочко О.Ю. конкурентоспроможність підприємства це «комплексне системне поняття, яке уособлює в собі конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю усіх визначальних параметрів, що сприяють закріпленню позицій підприємства, вигідніших в порівнянні з конкурентами, на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі

середовища функціонування» [8]. Ми вважаємо, що наведене визначення є ґрунтовним та всебічним, оскільки воно підкреслює комплексний і системний характер конкурентоспроможності підприємства та враховує вплив зовнішнього середовища на її формування.

Биба В.В. під поняттям конкурентоспроможність розуміє «наявність певних переваг (так званих ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими «гравцями» для досягнення своїх цілей» [5].

За словами Бурачек І.В. конкурентоспроможність є результатом, за допомогою якого фіксуються конкурентні переваги. На його думку конкурентоспроможність це «одна з головних складових успіху будь-якого підприємства» [11].

Економіст Харченко Т.Б. під конкурентоспроможністю «розуміє зумовлене економічними, соціальними та політичними чинниками становище країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках» [53, с. 71].

На думку Гриніва Л.В. «конкурентоспроможність підприємства – це його динамічність, здатність втілювати та поглиблювати сучасні технології, успішність господарювання, якість продукції, що в комплексі визначає здатність підприємства до стабільного розвитку в тривалій перспективі, а також утримання конкурентних переваг і збільшення частки ринку» [18, с. 6].

Шершньова З.Є. досліджуючи економічну природу конкурентоспроможності підприємства стверджує про те, що «рівень компетенції суб'єкта господарювання щодо інших підприємств-конкурентів полягає в нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, рентабельність, прибутковість, продуктивність і т.д.» [61, с. 117].

Гончарук П.А. конкурентоспроможність підприємства визначає як здатність економічного суб'єкта потенційно зростати, ефективно функціонувати та розвиватись. На його думку «конкурентоспроможність компанії залежить від її можливостей порівняно з конкурентами з точки зору технологій, практичних навичок та експертизи персоналу, рівня стратегічного та поточного планування; а також, за інших рівних умов, від її здатності виробляти та продавати продукцію, яка є більш привабливою з точки зору ціни та якості, тобто від її здатності перевершувати конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможні компанії, як правило, здатні отримувати прибуток у довгостроковій перспективі в умовах ринкової економіки» [17].

Фісуненко П.А. конкурентоспроможність визначає як «стан підприємства, в якому воно є спроможним до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображує можливість та здатність це робити за їх рахунок та не допускати конкурентних прорахунків» [50].

Цибульська Е.І. та Мацигура В.І. під поняттям конкурентоспроможність розуміють «здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу порівняно з конкурентами ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів» [56].

Вітчизняні науковці [45, 46, 48, 56, 61, 1, 3] зосереджують увагу на таких складових конкурентоспроможності, як здатність підприємства формувати конкурентні переваги, ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний фінансовий результат, а закордонні науковці [66, 67, 70, 72, 75, 76] розглядають конкурентоспроможність підприємства як здатність створювати та утримувати стійкі конкурентні переваги на основі ефективного використання ресурсів, інноваційності та стратегічного управління. У їхніх дослідженнях значна увага приділяється впливу ринкового середовища,

галузевої структури та рівня конкуренції на формування конкурентних позицій підприємства. Вони також підкреслюють важливість орієнтації на споживача, розвитку унікальної ціннісної пропозиції та довгострокового стратегічного планування як ключових умов забезпечення конкурентоспроможності.

Проаналізувавши праці вітчизняних науковців [26, 27, 29, 14, 9, 4, 22, 32], ми дійшли думки, що конкурентоспроможність підприємства — це комплексна характеристика його здатності ефективно функціонувати та розвиватися в умовах ринкового середовища, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги, задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей при раціональному використанні ресурсів.

Вона проявляється у спроможності підприємства:

- виробляти та реалізовувати продукцію чи послуги, які за своїми якісними, ціновими та інноваційними параметрами перевищують або не поступаються аналогам конкурентів;
- адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
- забезпечувати фінансову стійкість і прибутковість;
- формувати та утримувати довгострокові конкурентні позиції на ринку.

Таким чином, конкурентоспроможність слід розглядати не лише як результат поточної діяльності, а як динамічну здатність підприємства створювати, підтримувати та розвивати свої конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Для глибшого розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства доцільно розглянути її основні властивості, які розкривають зміст цієї економічної категорії та визначають особливості її формування і оцінювання. Конкурентоспроможність не є статичним показником, а виступає складною багатокомпонентною характеристикою, що відображає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Її рівень формується під впливом внутрішніх ресурсів,

управлінських рішень, інноваційного потенціалу, а також зовнішніх чинників ринкового середовища.

Основні властивості економічної природи «конкурентоспроможність підприємства» наведено на рис. 1.1.

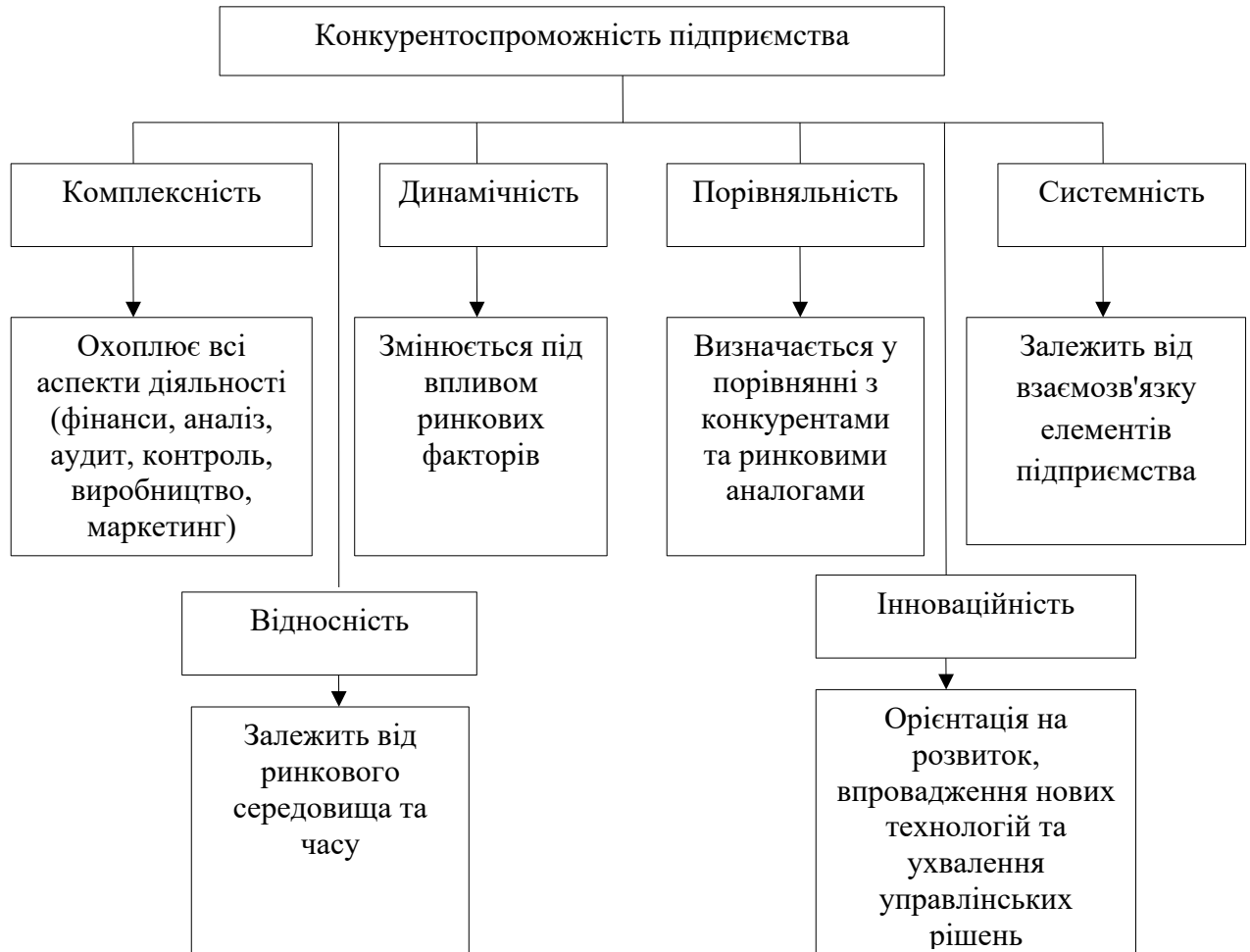


Рис. 1.1. Властивості економічної природи «конкурентоспроможність підприємства».

Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства» відображають її економічну сутність, багатовимірність та особливості прояву в умовах ринкового середовища.

Першою важливою властивістю є комплексність. Конкурентоспроможність охоплює всі напрями діяльності підприємства: виробничу, фінансову, маркетингову, інноваційну, кадрову та організаційну.

Вона не може формуватися лише за рахунок одного показника, наприклад ціни або якості продукції. Лише сукупність ефективних рішень у різних сферах забезпечує створення стійких конкурентних переваг.

Другою властивістю є динамічність. Рівень конкурентоспроможності не є постійним, він змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів: кон'юнктури ринку, дій конкурентів, технологічного прогресу, зміни споживчих уподобань, фінансового стану підприємства тощо. Це означає, що підприємство повинно постійно адаптуватися до змін середовища, удосконалювати свою діяльність і впроваджувати інновації.

Наступною характеристикою є порівняльність. Конкурентоспроможність визначається лише у співставленні з іншими суб'єктами господарювання, що працюють на тому ж ринку. Неможливо оцінити конкурентоспроможність підприємства ізольовано — вона проявляється через порівняння показників якості, ціни, рівня сервісу, ефективності управління з аналогічними показниками конкурентів.

Важливою властивістю є також системність. Конкурентоспроможність формується як результат взаємодії всіх елементів підприємства — ресурсів, персоналу, технологій, організаційної структури, системи управління. Порушення в одному з елементів може негативно вплинути на загальний рівень конкурентоспроможності. Тому вона розглядається як системна категорія, що потребує комплексного управління.

Ще однією ознакою є відносність. Рівень конкурентоспроможності залежить від конкретного ринкового середовища, галузі, регіону та періоду часу. Підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та втрачати свої позиції на іншому. Крім того, зміни економічної ситуації можуть суттєво впливати на її оцінку.

Окремо варто виділити інноваційність як важливу властивість сучасної конкурентоспроможності. У довгостроковій перспективі підприємство не може зберігати свої позиції без впровадження нових технологій, модернізації виробництва, удосконалення управління та розробки нових продуктів чи

послуг. Саме інноваційна активність забезпечує формування стійких конкурентних переваг [19, 16, 28, 33].

Таким чином, конкурентоспроможність є інтегральною характеристикою ефективності діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Вона визначає його здатність виживати, розвиватися та досягати стратегічних цілей у середовищі постійної конкуренції. Саме постійне вдосконалення виробничо-збутової діяльності, оптимізація витрат, підвищення якості продукції та послуг, а також гнучке реагування на зміни ринку забезпечують зміцнення конкурентних позицій підприємства та його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Конкурентоспроможність підприємства є складною інтегральною категорією, що поєднує комплексність, динамічність, порівняльність, системність, відносність та інноваційність. Сукупність цих властивостей визначає її роль як ключової характеристики ефективності функціонування підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств сфери послуг.

За сучасних умов прискорення світових інтеграційних процесів та глобалізації економічних зв'язків дедалі більшої актуальності набувають питання ефективного розвитку економіки України в умовах її активного входження до міжнародної економічної системи. Особливого значення в цьому контексті набуває сфера послуг, яка в розвинених країнах формує значну частку валового внутрішнього продукту та виступає важливим індикатором соціально-економічного розвитку держави. Саме підприємства сфери послуг забезпечують мобільність економічних процесів, сприяють розвитку підприємництва, формуванню зайнятості населення та підвищенню якості життя.

Розвиток національної економіки ґрунтується на створенні її конкурентоспроможності, головною умовою забезпечення якої є конкурентоспроможність національних підприємств. У сфері послуг це питання набуває особливої гостроти, оскільки конкуренція тут відбувається не лише на внутрішньому ринку, а й у міжнародному просторі, зокрема через цифрові платформи, дистанційні сервіси, аутсорсинг та інтеграцію до глобальних ринків послуг.

Українські підприємства сфери послуг змушені конкурувати з іноземними компаніями за якістю сервісу, швидкістю обслуговування, рівнем інноваційності та відповідністю міжнародним стандартам.

Конкурентоспроможність підприємств сфери послуг має низку специфічних особливостей. На відміну від виробничих підприємств, де ключову роль відіграють матеріальні ресурси та технологічні потужності, у сфері послуг вирішальним чинником виступає людський капітал, якість обслуговування, репутація, рівень довіри клієнтів і здатність підприємства формувати довгострокові відносини зі споживачами.

Послуга є нематеріальною, невіддільною від процесу її надання, а тому конкурентні переваги формуються переважно через професіоналізм персоналу, сервісну культуру, гнучкість та інноваційність.

Саме тому побудова ефективного механізму створення та підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг визначає його стабільне функціонування і стратегічний розвиток в умовах сучасного висококонкурентного ринку. Такий механізм повинен передбачати комплексне управління якістю послуг, впровадження цифрових технологій, формування позитивного іміджу, удосконалення системи мотивації персоналу та постійний моніторинг потреб споживачів. В умовах глобалізації особливої ваги набуває здатність підприємств швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні бізнес-моделі та використовувати сучасні інструменти маркетингу.

Конкурентоспроможність підприємств сфери послуг формується під впливом широкого кола взаємопов'язаних факторів, які визначають їх здатність ефективно функціонувати, утримувати клієнтів, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток. На відміну від підприємств виробничої сфери, у сфері послуг особливого значення набувають нематеріальні чинники, пов'язані з якістю обслуговування, рівнем сервісу, професіоналізмом персоналу та лояльністю споживачів [32].

Питання щодо факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств досліджуються науковцями протягом довгого часу. Узагальнюючи наукові підходи Ладунка І.С. [34], Кошельок Г.В. [30], Антощенкова В.В. [2], Гужавіна І.В. [21], Герасимова В.О., Резанова Е.О. [16] фактори впливу доцільно поділити на зовнішні та внутрішні (рис.1.2.).

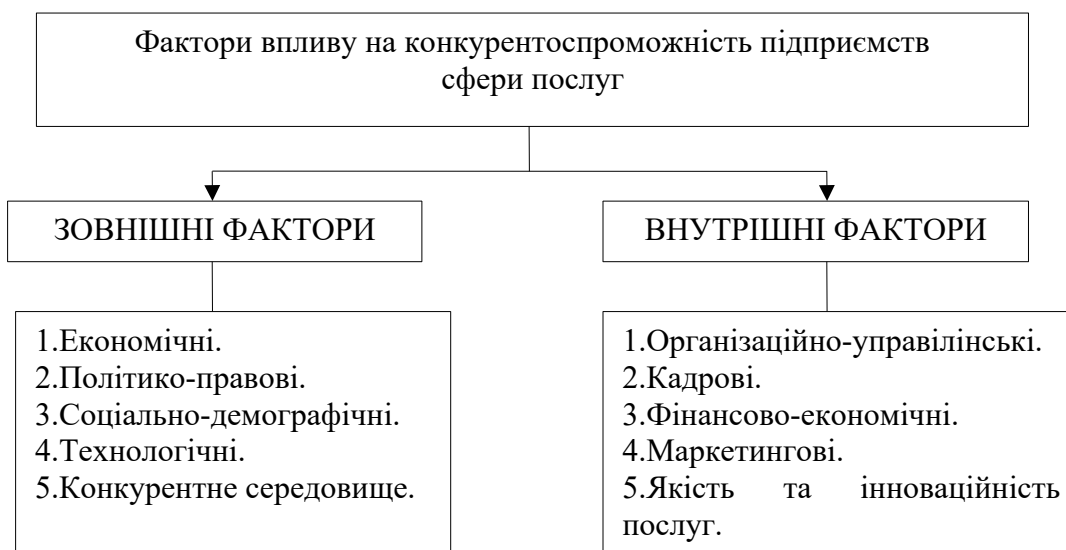


Рис.1.2.Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств сфери послуг.

Зовнішні фактори формуються у макро- та мікросередовищі підприємства й безпосередньо не контролюються ним, проте суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності.

До економічних факторів ми відносимо:

- загальний стан економіки країни;
- рівень доходів населення;
- інфляційні процеси;
- податкова політика;
- рівень платоспроможного попиту.

Для підприємств сфери послуг особливо важливим є рівень купівельної спроможності населення, оскільки більшість послуг має індивідуалізований характер споживання.

До політико-правових факторів ми відносимо:

- стабільність законодавства;
- регуляторна політика держави;
- ліцензування та стандартизація діяльності;
- державна підтримка малого та середнього бізнесу.

Наявність чіткої нормативної бази створює передумови для прозорості конкуренції та зниження ризиків ведення бізнесу.

Соціально-демографічні як різновид зовнішніх факторів включають:

- чисельність і структура населення;
- рівень освіти та культури споживання;
- зміни у споживчих перевагах;
- урбанізаційні процеси.

У сфері послуг попит значною мірою залежить від стилю життя споживачів та їх очікувань щодо якості сервісу.

До технологічних факторів ми відносимо:

- рівень розвитку інформаційних технологій;
- цифровізація бізнес-процесів;
- використання CRM-систем;
- автоматизація обслуговування клієнтів.

Інноваційні технології дозволяють підвищити швидкість обслуговування, персоналізувати послуги та оптимізувати витрати.

Одним з зовнішніх факторів є конкурентне середовище. До якого ми відносимо:

- кількість конкурентів на ринку;
- рівень інтенсивності конкуренції;
- бар'єри входу на ринок;
- наявність товарів-замінників.

У сфері послуг конкуренція часто базується на якості, репутації та емоційній складовій взаємодії з клієнтом.

Внутрішні фактори безпосередньо формуються підприємством і є керованими, що дозволяє активно впливати на рівень його конкурентоспроможності.

Організаційно-управлінські фактори, які відносяться до внутрішніх факторів включають:

- ефективність системи управління;
- стратегічне планування;
- гнучкість організаційної структури;
- система контролю якості.

Рациональна організація управління забезпечує оперативність прийняття рішень і швидку адаптацію до змін ринку.

Кадрові фактори включають:

- кваліфікація персоналу;
- професійна підготовка;
- мотиваційна система;
- корпоративна культура.

У сфері послуг персонал виступає ключовим носієм цінності для клієнта, оскільки якість послуги безпосередньо залежить від людського фактору.

До фінансово-економічних факторів ми відносимо:

- рівень рентабельності;
- фінансова стійкість;

- структура витрат;
- доступ до інвестиційних ресурсів.

Фінансова стабільність забезпечує можливість модернізації, розширення діяльності та впровадження інновацій.

До маркетингових факторів ми відносимо:

- позиціонування на ринку, цінова політика;
- бренд та репутація;
- система комунікацій із клієнтами, рівень лояльності споживачів.

У сфері послуг важливу роль відіграють імідж підприємства та довіра клієнтів.

Якість та інноваційність послуг також можна віднести до внутрішніх факторів:

- відповідність послуг потребам клієнтів;
- рівень стандартизації та контролю якості;
- впровадження нових сервісів;
- швидкість оновлення асортименту послуг.

Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від здатності пропонувати послуги, які перевищують очікування споживачів [36].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств сфери послуг формується під впливом сукупності економічних, соціальних, технологічних, організаційних та маркетингових факторів. Її рівень визначається не лише наявністю ресурсів, але й ефективністю їх використання, здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та створювати унікальні конкурентні переваги. Комплексний аналіз зазначених факторів є необхідною умовою розроблення дієвої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг у сучасних умовах господарювання.

1.3.Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентних переваг підприємств сфери послуг.

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин та посилення конкуренції на внутрішньому і міжнародному ринках особливої актуальності набуває формування дієвого організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентних переваг підприємств сфери послуг. Саме він визначає здатність підприємства не лише утримувати наявні позиції, а й формувати стійкі довгострокові переваги, які дозволяють адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно реагувати на потреби споживачів.

Під організаційно-економічним механізмом забезпечення конкурентних переваг слід розуміти сукупність форм, методів, інструментів і важелів управління, спрямованих на раціональне використання ресурсів підприємства, підвищення ефективності діяльності, покращення якості послуг та формування стійких ринкових позицій.

Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентних переваг підприємств сфери послуг відображено на рис. 1.3.

Для підприємств сфери послуг цей механізм має враховувати специфіку нематеріального характеру послуг, тісний контакт із клієнтом та значну роль людського фактора.

Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентних переваг підприємств сфери послуг являє собою комплексну систему заходів, інструментів і управлінських підходів, спрямованих на формування та зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Теоретико-методологічні засади такого механізму ґрунтуються на положеннях економічної теорії, мікроекономіки, макроекономіки, політичної економії, економіки підприємства, менеджменту, маркетингу та теорії конкурентоспроможності, що дозволяє розглядати підприємство як відкриту систему, яка функціонує у динамічному ринковому середовищі та взаємодіє із зовнішніми та внутрішніми факторами [78, 79, 69, 64, 60, 62].

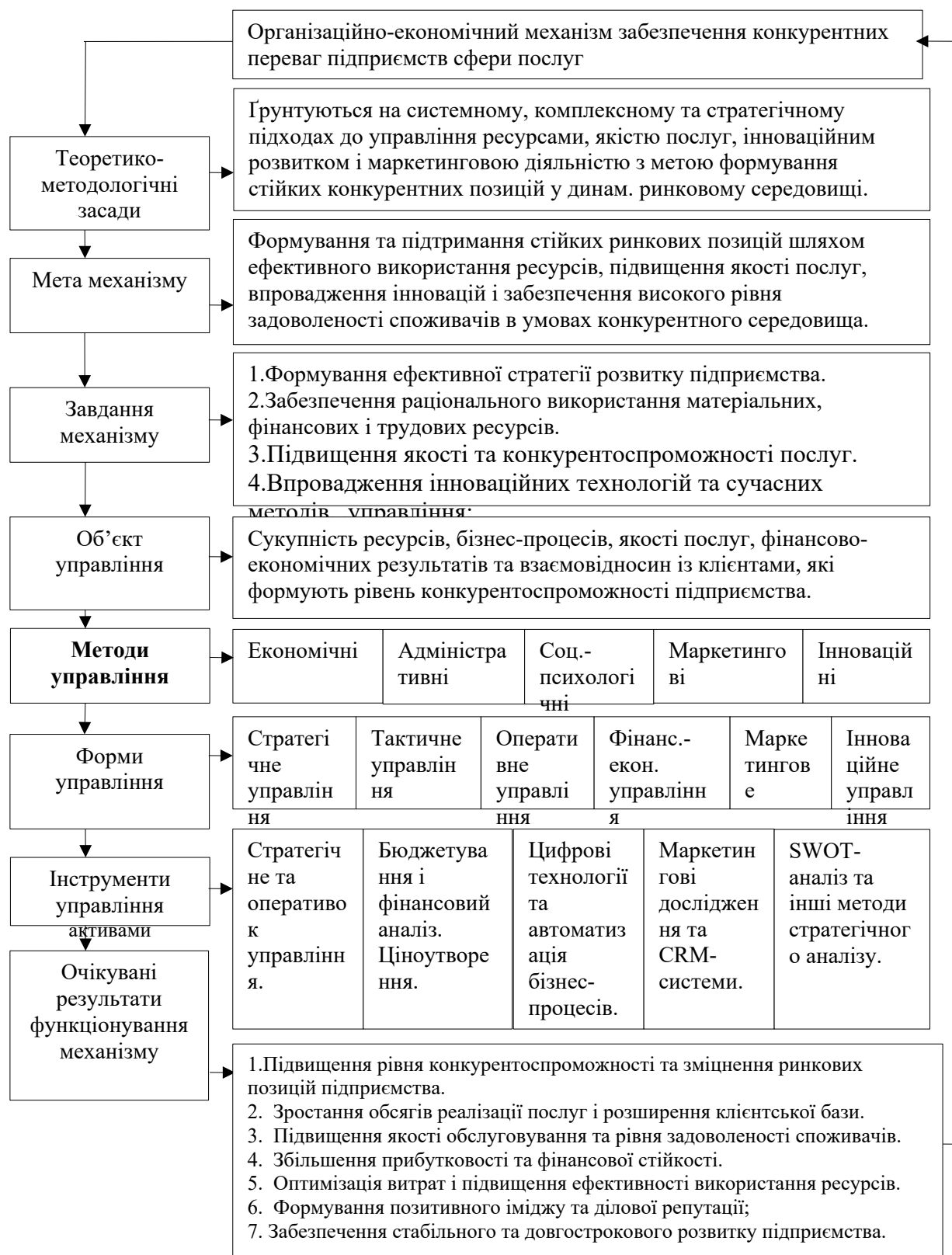


Рис. 1.3. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентних переваг підприємств сфери послуг

Метою організаційно-економічного механізму є створення та підтримка стійких конкурентних переваг підприємства сфери послуг шляхом підвищення ефективності його діяльності, оптимізації використання ресурсів та формування стійких відносин із споживачами. Для досягнення цієї мети механізм реалізує низку конкретних завдань, серед яких виділяють аналіз ринку та конкурентного середовища, планування та організацію процесів надання послуг, управління ресурсами, підвищення якості обслуговування, впровадження інноваційних технологій і методів, а також формування системи мотивації персоналу та управлінських рішень, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Об'єктом управління в межах механізму виступають основні напрямки діяльності підприємства сфери послуг, зокрема управління персоналом, ресурсами, процесами надання послуг, фінансово-економічними показниками та клієнтськими відносинами. Методи управління включають економічне стимулювання, організаційне регулювання, планування та прогнозування, контроль і аналіз діяльності, а також маркетингові дослідження та використання інформаційних технологій для підтримки управлінських рішень [57, 58, 49].

Форми управління в рамках механізму можуть бути централізованими або децентралізованими, адміністративними, економічними та інформаційними, що забезпечує комплексний підхід до управління підприємством у сучасних умовах конкурентного ринку. Інструменти управління включають системи планування та обліку, управлінську та фінансову звітність, ключові показники ефективності, бюджетування, автоматизовані інформаційні системи, CRM-системи та бізнес-аналітику, що дозволяють оцінювати результати діяльності та оперативно коригувати управлінські рішення [6].

Очікувані результати функціонування організаційно-економічного механізму полягають у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, зміцненні його позицій на ринку, зростанні обсягів реалізації послуг,

покращенні якості обслуговування та задоволеності клієнтів, підвищенні прибутковості та фінансової стійкості, оптимізації витрат і ресурсів, формуванні позитивного іміджу та забезпеченні стабільного і довгострокового розвитку підприємства. Таким чином, ефективне функціонування механізму забезпечує не лише стратегічну перевагу на ринку, а й створює умови для безперервного розвитку підприємства сфери послуг в умовах сучасної економіки.

Дієвість організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентних переваг підприємств сфери послуг забезпечується завдяки комплексній взаємодії всіх його складових — форм управління, методів, інструментів та важелів впливу. Кожна складова виконує свою специфічну функцію: форми управління визначають організаційну структуру та рівні відповідальності, методи управління забезпечують прийняття ефективних рішень і координацію процесів, інструменти дозволяють реалізувати управлінські заходи на практиці, а важелі впливу стимулюють персонал і оптимізують використання ресурсів. Саме взаємозв'язок і взаємодоповнюваність цих елементів створюють умови для досягнення високої результативності механізму, підвищення конкурентоспроможності підприємства та стійкого розвитку його діяльності на ринку послуг.

Організаційно-економічні механізми повинні діяти комплексно та взаємопов'язано. Ефективність їх реалізації залежить від узгодженості стратегічних цілей, управлінських рішень та економічних інструментів. Важливою умовою є систематичний моніторинг результатів діяльності, оцінювання рівня конкурентоспроможності та коригування стратегії розвитку.

У сфері послуг конкурентні переваги мають здебільшого нематеріальний характер і формуються через якість обслуговування, довіру клієнтів, імідж підприємства, інноваційність та професіоналізм персоналу. Саме тому організаційно-економічний механізм повинен бути орієнтований

на створення цінності для споживача та формування довгострокових конкурентних позицій.

Отже, організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентних переваг підприємств сфери послуг є системою взаємопов'язаних управлінських і економічних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, якості послуг та зміцнення ринкових позицій. Їх комплексна реалізація створює передумови для стійкого розвитку підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення економічного зростання в умовах сучасного конкурентного середовища.

1.4. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є ключовим етапом у процесі стратегічного управління, що дозволяє визначити позицію компанії на ринку, її сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості для розвитку. Для підприємств сфери послуг цей процес набуває особливої актуальності, оскільки результативність діяльності безпосередньо залежить від якості надання послуг, ефективності управління ресурсами та задоволення потреб споживачів [13, 38].

Оцінка конкурентоспроможності включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. До внутрішніх факторів належать продуктивність праці персоналу, ефективність використання матеріальних, фінансових та нематеріальних ресурсів, інноваційний потенціал та якість організаційної структури. Зовнішні фактори охоплюють стан ринку, конкурентне середовище, зміни у попиті та пропозиції, а також регуляторні та соціально-економічні умови, що формують умови функціонування підприємства [39].

Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств передбачають систематичне використання сукупності кількісних

та якісних показників, що дозволяють комплексно оцінити здатність підприємства ефективно функціонувати та займати провідні позиції на ринку.

Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності відображено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності.

Методологія оцінки конкурентоспроможності підприємств сфери послуг передбачає застосування різноманітних підходів та методів, серед яких порівняльний, ресурсний, маркетинговий, продуктовий, атрибутивний,

системний та функціональний підходи. Кожен із них дозволяє виявити певні аспекти діяльності підприємства: від аналізу сильних і слабких сторін конкурентів до оцінки якості послуг, бренду, впливу інновацій на споживачів і ефективності використання ресурсів.

Одним із ключових підходів є порівняльний аналіз, який передбачає зіставлення показників діяльності підприємства з даними конкурентів або середньогалузовими стандартами, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, виявити резерви підвищення конкурентоспроможності.

Іншим важливим підходом є ресурсний, який базується на оцінюванні наявних у підприємства ресурсів — фінансових, матеріальних, трудових, інтелектуальних та технологічних — та їхнього впливу на формування конкурентних переваг. Цей підхід дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси для підтримки та розвитку своєї конкурентоспроможності.

Також застосовується маркетинговий підхід, орієнтований на аналіз ринку, попиту на продукцію або послуги, споживчі переваги та позиціонування підприємства серед конкурентів. Він дає змогу оцінити, наскільки пропозиція підприємства відповідає очікуванням споживачів та забезпечує привабливість на ринку.

Не менш важливими є продуктовий та атрибутивний підходи, які оцінюють конкурентоспроможність конкретних товарів або послуг, їх якість, інноваційність, дизайн, бренд та додаткові характеристики, що впливають на споживчий вибір.

Особливо важливою складовою оцінки конкурентоспроможності є системний підхід, що передбачає інтеграцію даних з усіх функціональних підрозділів підприємства та врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на його діяльність. Результати такої оцінки стають основою для формування інформаційної бази управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, поліпшення якості послуг, оптимізацію процесів і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Застосування зазначених методичних підходів дозволяє керівництву підприємства не лише оцінити поточний рівень конкурентоспроможності, але й розробити ефективні управлінські рішення, спрямовані на підвищення ринкової позиції, оптимізацію використання ресурсів та забезпечення стабільного розвитку підприємств сфери послуг [41].

Таким чином, оцінка рівня конкурентоспроможності є стратегічним інструментом управління підприємствами сфери послуг, який дозволяє комплексно аналізувати діяльність, своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, підвищувати ефективність функціонування та закріплювати конкурентні переваги на ринку.

Висновки до першого розділу.

Підсумовуючи, ми можемо зробити висновок, що у першому розділі було досліджено теоретичні засади формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Встановлено, що конкурентоспроможність є інтегральною характеристикою ефективності діяльності підприємства в умовах ринкової економіки, яка відображає його здатність функціонувати, розвиватися та досягати стратегічних цілей у конкурентному середовищі. Вона ґрунтується на безперервному вдосконаленні виробничо-збутових процесів, оптимізації витрат, підвищенні якості послуг та гнучкому реагуванні на зміни ринку.

Доведено, що конкурентоспроможність підприємства є складною багатовимірною категорією, якій притаманні такі властивості, як комплексність, системність, динамічність, відносність, порівняльність та інноваційність. Сукупність цих характеристик визначає її як ключовий показник результативності господарської діяльності підприємства та його здатності формувати і утримувати конкурентні переваги.

Обґрунтовано, що конкурентоспроможність підприємств сфери послуг формується під впливом широкого кола економічних, соціальних,

технологічних, організаційних і маркетингових факторів. Визначено, що її рівень залежить не лише від ресурсного потенціалу підприємства, але й від ефективності його використання, здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та створювати унікальні ціннісні пропозиції для споживачів. Комплексний аналіз цих факторів є необхідною передумовою розроблення ефективної стратегії розвитку підприємств сфери послуг.

Розкрито сутність організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентних переваг як системи взаємопов'язаних форм, методів, інструментів і важелів управління, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства. Встановлено, що результативність функціонування такого механізму забезпечується узгодженістю та комплексністю його складових, що створює передумови для стійкого розвитку підприємства в умовах конкуренції.

Також доведено, що оцінка рівня конкурентоспроможності є важливим стратегічним інструментом управління, який дозволяє комплексно аналізувати діяльність підприємства, своєчасно виявляти проблемні аспекти, приймати обґрунтовані управлінські рішення та формувати напрями підвищення конкурентних переваг.

РОЗДІЛ II.
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЯ
ПЕРЕЯСЛАВ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «Телерадіокомпанія
Переяслав».

ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» заснована 07.02.2003 року є суб'єктом господарювання у сфері медіа та інформаційних послуг, що здійснює діяльність у галузі телерадіомовлення, виробництва та розповсюдження аудіовізуального контенту, а також надання інформаційно-реklamних послуг на регіональному рівні.

Місцезнаходження: Україна, Бориспільський р-н, Київська обл., місто Переяслав, вулиця Богдана Хмельницького, будинок 68.

Директор Біденко Ігор Іванович.

Підприємство функціонує як приватна структура, що забезпечує інформаційні потреби населення територіальної громади та прилеглих населених пунктів, формуючи локальний медіапростір і сприяючи розвитку інформаційної інфраструктури регіону. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахункові рахунки в банківських установах, печатку та інші реквізити.

Основний вид діяльності 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем.

Також основними напрямками діяльності підприємства є створення та трансляція інформаційних, аналітичних, культурно-просвітницьких, розважальних і соціально значущих програм, підготовка новинних випусків, висвітлення подій місцевого значення, а також виготовлення рекламної продукції для суб'єктів господарювання. Значну увагу підприємство приділяє

формуванню об'єктивного інформаційного контенту, що відповідає потребам цільової аудиторії та вимогам чинного законодавства у сфері медіа.

Іншими видами діяльності є електромонтажні роботи, обслуговування систем безпеки, ремонт електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення, роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах, комп'ютерне програмування і т.д.

Організаційна структура ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» є лінійно-функціональною (рис. 2.1.). Така структура дозволяє забезпечити чіткий розподіл функцій і відповідальності.

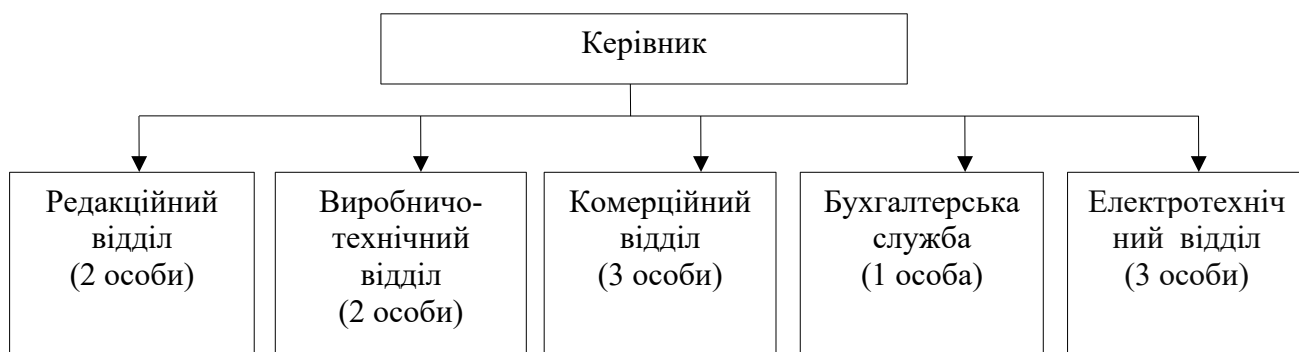


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Телерадіокомпанія Переяслав».

Організаційна структура ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» включає:

- керівництво підприємства (директор), який здійснює стратегічне та оперативне управління;
- редакційний відділ, відповідальний за формування інформаційної політики, створення програм та контенту;
- виробничо-технічний відділ, який забезпечує функціонування студійного обладнання, монтаж, трансляцію та технічну підтримку;
- комерційний відділ, що займається пошуком рекламодавців, укладанням договорів і формуванням доходів;
- бухгалтерську службу, яка здійснює облік доходів, витрат і фінансових результатів;

— електротехнічний відділ, безпосередньо проводить монтаж кабелів, щитів, освітлення.

Матеріально-технічна база підприємства охоплює студійне обладнання, апаратно-програмні комплекси для монтажу та обробки відео- й аудіоматеріалів, передавальні засоби, а також цифрові платформи для поширення контенту через мережу Інтернет. У сучасних умовах розвитку цифрових технологій підприємство поступово інтегрує онлайн-формати мовлення, що дозволяє розширювати аудиторію та підвищувати конкурентоспроможність на ринку медіапослуг.

Фінансово-господарська діяльність ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» ґрунтується на принципах самоокупності та ефективного використання ресурсів. Основними джерелами доходів є надходження від розміщення реклами, виготовлення відеопродукції на замовлення, інформаційного супроводу заходів, а також інші види комерційної діяльності, передбачені статутом підприємства. Ефективність діяльності значною мірою залежить від обсягу рекламного ринку, платоспроможності місцевих суб'єктів господарювання та рівня довіри аудиторії.

У конкурентному середовищі підприємство функціонує поряд з іншими регіональними та національними медіа, зокрема онлайн-виданнями, соціальними мережами та цифровими платформами, що створює додаткові виклики для утримання аудиторії. Тому важливими чинниками успішності його діяльності є якість контенту, оперативність подачі інформації, технологічна модернізація та розвиток бренду.

ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» функціонує на регіональному медіаринку, де конкуренцію складають:

- інші місцеві телеканали та радіостанції;
- інтернет-видання;
- інформаційні портали;
- соціальні мережі та цифрові платформи.

Особливістю сучасного конкурентного середовища є активна цифровізація та зростання ролі онлайн-контенту. Це зумовлює необхідність постійного оновлення форматів подачі інформації та впровадження сучасних технологій.

Нами побудовано SWOT-аналіз діяльності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав», де виділено сильні, слабкі сторони, можливості та загрози (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз діяльності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Заснування в 2003 році.	Обмежені фінансові ресурси.
	Впізнаваність на локальному ринку.	Залежність від рекламного ринку.
	Наближеність до місцевої аудиторії.	Потреба у модернізації технічної бази.
	Оперативність подачі регіональних новин.	Залежність від ринку та конкуренції.
	Налагоджені зв'язки з місцевими органами влади та бізнесом.	Проблеми у формуванні контенту та залученні аудиторії
	Поєднання соціальної та комерційної функцій.	Недостатня цифровізація.
	Наявність кадрового потенціалу та організаційної структури для стабільного функціонування.	Обмежена ринкова частка поза локальним ринком.
	Досвідчена команда та знання місцевого медіаринку.	Недостатній рівень стратегічного планування та управління ризиками.
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Розвиток онлайн-мовлення;	Конкуренція з боку національних та онлайн-медіа.
	Розширення аудиторії через цифрові платформи.	Скорочення рекламного бюджету місцевого бізнесу.
	Залучення нових рекламодавців.	Зміни у законодавстві.
	Участь у грантових програмах.	Інфляція та інфляційні процеси
	Монетизація онлайн-контенту та нових форматів (преміум-контент, партнерські проєкти).	Економічна нестабільність.

	Розширення спектру послуг (відеоконтент для бізнесу, інформаційні заходи).	Військові дії.
		Зростання цін та енергоносії.
		Коливання попиту на рекламу.
		Зниження платоспроможності клієнтів та рекламодавців.

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на функціонування ПП «Телерадіокомпанія Переяслав», визначити стратегічні переваги підприємства та окреслити потенційні ризики його подальшого розвитку.

Однією з ключових переваг підприємства є його заснування у 2003 році, що свідчить про тривалий період стабільного функціонування на медіаринку. Накопичений досвід роботи забезпечує професійність колективу, сформовані стандарти діяльності та довіру аудиторії.

Важливою конкурентною перевагою є впізнаваність на локальному ринку. Підприємство має сформований імідж регіонального мовника, що сприяє лояльності глядачів та рекламодавців.

Суттєвою перевагою є наближеність до місцевої аудиторії. Телерадіокомпанія добре обізнана з проблематикою громади, оперативно реагує на події, висвітлює актуальні питання міста та району, що формує довіру населення.

Окремо варто відзначити оперативність подачі регіональних новин, що забезпечує конкурентну позицію у сфері локальної інформації. Швидке реагування на події дозволяє утримувати аудиторію.

Також сильною стороною є налагоджені зв'язки з місцевими органами влади та бізнесом, що сприяє доступу до інформації, співпраці у сфері соціальних та комерційних проєктів, а також стабільному надходженню замовлень на виготовлення інформаційних матеріалів.

Основною внутрішньою проблемою підприємства є обмежені фінансові ресурси, що ускладнює модернізацію обладнання, розширення діяльності та впровадження інновацій.

Телерадіокомпанія значною мірою залежить від стану рекламного ринку, який у регіоні є вузьким та нестабільним. Зменшення рекламної активності безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності.

Серед слабких сторін також варто відзначити потребу у модернізації технічної бази. Оновлення знімального, монтажного та трансляційного обладнання потребує значних інвестицій, які не завжди доступні для малого медіапідприємства.

Серед ключових можливостей розвитку підприємства — розвиток онлайн-мовлення. Створення та активне просування контенту через цифрові платформи (YouTube, соціальні мережі, власний сайт) дозволяє розширити охоплення аудиторії.

Перспективним напрямом є розширення аудиторії через цифрові платформи, що дає змогу залучати молодшу вікову категорію споживачів інформації.

Важливою можливістю є залучення нових рекламодавців, зокрема малого та середнього бізнесу, який потребує доступної регіональної реклами.

Додатковим джерелом фінансування може стати участь у грантових програмах, міжнародних та державних проєктах підтримки медіа, що дозволить оновити матеріально-технічну базу та підвищити якість контенту.

Основною зовнішньою загрозою є конкуренція з боку національних та онлайн-медіа, які мають ширші фінансові та технологічні можливості.

Суттєвим ризиком є скорочення рекламного бюджету місцевого бізнесу, особливо в умовах економічної нестабільності.

До загроз також належать зміни у законодавстві, що можуть вимагати додаткових витрат або змін у форматі діяльності.

Негативний вплив мають інфляційні процеси, які зумовлюють зростання витрат на виробництво контенту, технічне обслуговування та оплату праці.

Серед стратегічних ризиків варто виділити економічну нестабільність, військові дії, а також зростання цін на енергоносії, що безпосередньо впливають на собівартість виробництва телерадіопродукції.

Важливою передумовою ефективного функціонування та розвитку підприємства є належне ресурсне забезпечення, яке формує основу виробничого процесу, визначає якість надання послуг і впливає на рівень конкурентоспроможності на ринку. Сукупність ресурсів забезпечує безперервність створення медіапродукту, його технічну якість, інформаційну насиченість та своєчасність поширення. Раціональне поєднання матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності, оптимізації витрат та досягненню стратегічних цілей підприємства. Саме тому аналіз структури та стану ресурсного потенціалу дозволяє комплексно оцінити можливості підприємства щодо забезпечення стабільного розвитку та зміцнення позицій на регіональному медіаринку.

ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» має матеріально-технічні ресурси:

- телевізійна студія;
- знімальне та монтажне обладнання;
- апаратно-програмні комплекси;
- технічні засоби трансляції;
- комп'ютерна техніка та програмне забезпечення.

Основними фінансовими ресурсами ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» є:

- доходи від реклами;
- оплата за виготовлення програм та відеопродукції;
- інші надходження від господарської діяльності.

Конкуренцію ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» складають не лише інші телеканали чи радіостанції, а й сучасні цифрові інформаційні майданчики — сайти новин, соціальні мережі, відеоблоги та Telegram-канали, що активно витісняють традиційні формати у споживанні медіа. Основними конкурентами ПП «Телерадіокомпанія Переяслав», які реально діють у тому ж інформаційному середовищі (регіональні та онлайн-медіа) є: Телеканал «UA: Перший», ТРК «Київ», Радіо «Переяслав FM», Переяслав.City, 04562.com.ua, YouTube-канали місцевих авторів, Групи в Facebook та Instagram, Telegram-канали місцевих громад («Переяслав NEWS», «Переяслав інфо» тощо).

Основні статті фінансової звітності малого підприємства відображено в таблиці 2.2. Фінансова звітність винесена в Додаток А та Додаток Б.

Таблиця 2.2.

Основні статті фінансової звітності малого підприємства, 2022-2024 р.

№	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилен ня 2024/2023	Відхилен ня 2024/2022
1	Основні засоби	14,2	14,2	14,2	0	0
3	Запаси	1,0	24340,0	1,0	-24339	0
3	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	13976,0	-	-	-	-
4	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	149,4	82,0	14,0	-68	-135,4
5	Інша поточна дебіторська заборгованість	27100,0	26892,3	9576,6	-17315,7	-17523
6	Гроші та їх еквіваленти	9241,3	3127,5	654,7	-2472,8	-8586,6
7	Зареєстрований капітал	119,6	119,6	119,6	0	0
8	Короткострокові кредити банків	-	-	-	-	-
9	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	23197,6	-	-	-	-
10	Інші поточні зобов'язання	31736,7	63741,6	11196,1	-52545,5	-20541

Джерело: сформовано за даними балансу.

Протягом трьох років, з 2022 по 2024 рік, основні засоби підприємства залишалися на рівні 14,2 тис. грн. Це означає, що матеріально-технічна база не змінювалась, що можна трактувати двояко. З одного боку, стабільність основних засобів свідчить про відсутність значних фінансових витрат на оновлення обладнання, що дозволяє зберегти капітал. З іншого боку, такий стан вказує на відсутність модернізації та технологічного оновлення, що може обмежувати конкурентоспроможність підприємства. Особливо це актуально для телерадіокомпанії, де якість технічного обладнання безпосередньо впливає на якість контенту, швидкість обробки матеріалів і можливості цифровізації. Таким чином, стабільність основних засобів є і перевагою, і слабкістю – зберігаються витрати на оновлення, але водночас підприємство обмежене у розвитку та модернізації виробничих процесів.

Показник запасів демонструє надзвичайні коливання. У 2022 році він складав 1 тис. грн, у 2023 році різко зріс до 24 340 тис. грн, а у 2024 році знову повернувся до 1 тис. грн. Це свідчить про нестабільність управління оборотними активами та наявність значних тимчасових накопичень ресурсів у 2023 році. Можливо, це було пов'язано із закупівлею обладнання, матеріалів або інших ресурсів, які не були використані протягом року. Такі коливання негативно впливають на фінансову стабільність, оскільки значні суми коштів залишаються «замороженими» у запасах, що обмежує ліквідність підприємства. Для малого підприємства важливо оптимізувати запаси та забезпечити їх ефективне використання, щоб уникнути витрат на зберігання та втрат через непотрібні закупівлі.

У 2022 році дебіторська заборгованість за продукцію становила 13 976 тис. грн, а дані за 2023–2024 роки відсутні. Високий рівень дебіторської заборгованості у 2022 році може свідчити про затримки платежів від клієнтів та можливі проблеми з грошовими потоками.

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом зменшилася з 149,4 тис. грн у 2022 році до 14 тис. грн у 2024 році. Це позитивна тенденція, що свідчить про своєчасне виконання податкових та бюджетних зобов'язань,

що зменшує ризики штрафів та покращує фінансову дисципліну підприємства.

Інша поточна дебіторська заборгованість знизилася з 27 100 тис. грн у 2022 році до 9 576,6 тис. грн у 2024 році, що означає покращення контролю за розрахунками з контрагентами та оптимізацію фінансових потоків. Це позитивно впливає на ліквідність підприємства та зменшує ризик затримок у надходженнях коштів.

За три роки грошові кошти підприємства суттєво знизилися – з 9 241,3 тис. грн у 2022 році до 654,7 тис. грн у 2024 році. Таке зменшення більш ніж у 14 разів є сигналом фінансової напруженості та низької ліквідності. Підприємство має обмежені можливості для покриття поточних витрат і інвестицій, що є суттєвим ризиком для стабільності та розвитку.

Цей факт підкреслює необхідність планування грошових потоків, створення резервних фондів та пошуку додаткових джерел фінансування, щоб забезпечити фінансову автономію та стійкість перед зовнішніми шоками.

Зареєстрований капітал підприємства залишався стабільним – 119,6 тис. грн протягом трьох років. Відсутність змін у капіталі свідчить про те, що підприємство не залучало додаткових інвестицій і розвивалося за рахунок внутрішніх ресурсів. Це обмежує можливості фінансування великих проєктів, таких як модернізація обладнання або цифровізація, що є критично важливими для медіакомпанії.

Підприємство не використовує короткострокові кредити. З одного боку, це знижує фінансові ризики та відсутність кредитних зобов'язань, з іншого – обмежує можливості швидкого фінансування розвитку та модернізації. Для цифрової трансформації і розвитку інноваційних послуг, залучення позикових коштів могло б бути доцільним.

У 2022 році підприємство мало кредиторську заборгованість у розмірі 23 197,6 тис. грн, а дані за 2023–2024 роки відсутні. Це може свідчити про закриття або реструктуризацію зобов'язань. У будь-якому випадку велика

кредиторська заборгованість є ризиком для ліквідності та потребує контролю для уникнення непередбачуваних фінансових витрат.

Інші поточні зобов'язання показують значну нестабільність: з 31 736,7 тис. грн у 2022 році вони зросли до 63 741,6 тис. грн у 2023 році, а у 2024 році різко знизилися до 11 196,1 тис. грн. Такі коливання свідчать про нестабільність фінансових потоків і управління зобов'язаннями, що може негативно впливати на платоспроможність підприємства.

На основі проведеного аналізу основних статей фінансової звітності малого підприємства за 2022-2024 роки ми рекомендуємо:

- впровадження системи контролю та планування оборотних активів;
- формування резервного фонду та фінансових буферів;
- модернізація матеріально-технічної бази для підвищення якості контенту;
- диверсифікація доходів через цифрові платформи та партнерські проєкти;
- підвищення фінансової автономії для стійкого розвитку.

Таким чином, ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» є підприємством сфери послуг інформаційного характеру, діяльність якого поєднує соціальну та комерційну складові. Організаційна структура, ресурсне забезпечення та ринкове позиціонування формують основу його функціонування. Водночас підприємство працює в умовах високої конкуренції та динамічного розвитку цифрових технологій, що потребує постійного вдосконалення організаційно-економічних механізмів управління та підвищення конкурентоспроможності. ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» має стабільний фундамент (капітал, основні засоби, частково контроль за дебіторською заборгованістю), але суттєво обмежене фінансово, що впливає на можливості розвитку та модернізації.

Основні стратегії розвитку підприємства повинні зосереджуватися на:

- цифровій трансформації,

- диверсифікації доходів,
- підвищенні якості контенту,
- оптимізації управлінських та фінансових процесів.

Реалізація цих напрямів дозволить зміцнити конкурентоспроможність, підвищити фінансову стійкість та забезпечити стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

2.2.Оцінка фінансово-економічних показників діяльності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав»

Огляд показників діяльності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» за період 2022 - 2024 рр. відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Показники, які характеризують діяльність ПП «Телерадіокомпанія
Переяслав» за період 2022-2024 р., тис.грн.

№	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/ 2022 рік
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	497454,9	130956,9	162880,4	-334575
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	497141,0	130529,0	161879,2	-335262
3	Інші операційні витрати	231,7	357,7	436,4	204,7
4	Фінансовий результат до оподаткування	82,2	70,2	564,8	482,6
5	Податок на прибуток	14,8	12,6	101,7	86,9
6	Чистий фінансовий результат прибуток	67,4	57,6	463,1	395,7

Джерело: річний фінансовий звіт.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки дає можливість оцінити динаміку розвитку, ефективність господарювання, рівень витрат та прибутковість діяльності. На основі

наведених даних можна зробити комплексні висновки щодо змін у фінансовому стані підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 році становив 497 454,9 тис. грн. У 2023 році спостерігається різке скорочення до 130 956,9 тис. грн, що свідчить про суттєве зниження обсягів реалізації. У 2024 році дохід частково відновився та склав 162 880,4 тис. грн.

Загальне відхилення 2024 року порівняно з 2022 роком становить –334 575 тис. грн, що є значним скороченням (понад 67%). Така динаміка може бути пов'язана з економічною нестабільністю, зменшенням рекламних бюджетів, військовими діями та загальним спадом ділової активності.

Позитивною тенденцією є зростання доходу у 2024 році порівняно з 2023 роком, що свідчить про поступове відновлення діяльності підприємства.

Собівартість у 2022 році становила 497 141,0 тис. грн, у 2023 році — 130 529,0 тис. грн, у 2024 році — 161 879,2 тис. грн.

Відхилення 2024 року відносно 2022 року складає –335 262 тис. грн, що корелює зі зменшенням обсягів реалізації.

Варто зазначити, що собівартість практично повністю відповідає рівню доходів у кожному році, що свідчить про дуже низький рівень валової маржі. Це означає, що підприємство працює з мінімальним запасом прибутковості, а його фінансова стійкість значною мірою залежить від стабільності доходів.

Інші операційні витрати у 2022 році становили 231,7 тис. грн, у 2023 році — 357,7 тис. грн, у 2024 році — 436,4 тис. грн.

Відхилення 2024 року порівняно з 2022 роком становить +204,7 тис. грн, тобто витрати зросли майже вдвічі. Це може бути пов'язано із зростанням вартості енергоносіїв, інфляційними процесами та підвищенням адміністративних витрат.

Незважаючи на скорочення доходів у 2023 році, інші витрати продовжували зростати, що негативно впливає на фінансовий результат.

Фінансовий результат до оподаткування у 2022 році становив 82,2 тис. грн, у 2023 році — 70,2 тис. грн (незначне зменшення), а у 2024 році — 564,8 тис. грн.

Відхилення 2024 року відносно 2022 року становить +482,6 тис. грн, що є суттєвим покращенням. Така позитивна динаміка свідчить про підвищення ефективності управління витратами та можливе зростання рентабельності окремих напрямів діяльності.

Податок на прибуток у 2022 році складав 14,8 тис. грн, у 2023 році — 12,6 тис. грн, у 2024 році — 101,7 тис. грн.

Збільшення податкових платежів у 2024 році на 86,9 тис. грн порівняно з 2022 роком пояснюється суттєвим зростанням прибутку до оподаткування.

Чистий прибуток у 2022 році становив 67,4 тис. грн, у 2023 році — 57,6 тис. грн, у 2024 році — 463,1 тис. грн.

Відхилення 2024 року відносно 2022 року складає +395,7 тис. грн, що свідчить про значне покращення фінансового стану підприємства.

Особливо важливо, що у 2024 році підприємство не лише стабілізувало діяльність після спаду 2023 року, але й суттєво підвищило рівень прибутковості.

Узагальнюючий аналіз тенденцій показав наступні результати:

1. 2022 рік характеризувався високими обсягами доходів, але мінімальним рівнем прибутковості.
2. 2023 рік став кризовим періодом зі значним скороченням доходів.
3. 2024 рік демонструє позитивну динаміку: зростання доходів порівняно з 2023 роком та суттєве підвищення чистого прибутку.

Незважаючи на значне падіння доходів порівняно з 2022 роком, підприємство у 2024 році змогло оптимізувати витрати та підвищити ефективність діяльності.

Оцінка показників фінансового стану ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» за період 2022-2024 р. відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Оцінка показників фінансового стану ПП «Телерадіокомпанія Переяслав»,
2022-2024 р.

№	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Нормативне значення
1	Коефіцієнт фінансової автономії	0,0013	0,0021	0,0441	>0,5
2	Коефіцієнт покриття	1,001	1,002	1,045	>1
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,17	0,05	0,05	0,1-0,2
4	Коефіцієнт забезпечення власними основними засобами	0,0010	0,0018	0,0431	>0,1
5	Коефіцієнт оборотності активів	9,04	2,05	12,10	Характеризує збільшення

Джерело: розраховано за даними річного фінансового звіту.

Комплексна оцінка фінансового стану підприємства передбачає аналіз показників фінансової стійкості, ліквідності та ефективності використання активів. Динаміка коефіцієнтів за 2022–2024 роки дозволяє визначити рівень платоспроможності, автономності та результативності господарської діяльності. У 2022 році показник становив 0,0013, у 2023 році – 0,0021, у 2024 році – 0,0441 при нормативному значенні понад 0,5. Показник є критично низьким протягом усього періоду дослідження. Це означає, що підприємство практично не фінансує свою діяльність за рахунок власного капіталу і майже повністю залежить від позикових коштів. У 2024 році спостерігається позитивна динаміка – зростання у понад 30 разів порівняно з 2022 роком. Проте навіть такий приріст не дозволяє досягти нормативного рівня. Отже, фінансова незалежність підприємства залишається вкрай низькою.

Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) у 2022 році дорівнював 1,001, у 2023 році – 1,002, у 2024 році – 1,045 при нормативному значенні понад 1. Показник перебуває на мінімально допустимому рівні. Це означає, що оборотні активи формально покривають поточні зобов'язання, проте запас фінансової міцності є дуже обмеженим. У 2024 році спостерігається

незначне покращення ліквідності, що свідчить про певну стабілізацію платоспроможності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році показник становив 0,17 (наближений до нормативного значення 0,1–0,2), однак у 2023 та 2024 роках він знизився до 0,05. Це свідчить про суттєве скорочення частки грошових коштів у структурі оборотних активів. Підприємство має обмежену можливість негайно погашати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Таким чином, у 2023–2024 роках спостерігається погіршення миттєвої платоспроможності.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами становив 0,0010 у 2022 році, 0,0018 у 2023 році та 0,0431 у 2024 році при нормативному значенні понад 0,1. Дані свідчать про відсутність достатнього обсягу власних оборотних ресурсів. Підприємство фінансує оборотні активи переважно за рахунок залучених коштів. Незважаючи на зростання у 2024 році, рівень залишається значно нижчим нормативу, що характеризує фінансовий стан як нестійкий.

Коефіцієнт оборотності активів у 2022 році становив 9,04 оберти, у 2023 році – 2,05 оберти, у 2024 році – 12,10 обертів.

У 2023 році відбулося різке зниження ефективності використання активів, що пов'язано зі скороченням обсягів доходу.

У 2024 році показник суттєво зріс і перевищив рівень 2022 року, що свідчить про:

- зростання інтенсивності використання активів;
- оптимізацію їх структури;
- покращення операційної ефективності.

Збільшення оборотності активів є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення результативності господарської діяльності.

Для поглибленого аналізу діяльності підприємства нами розраховано основні показники ефективності (табл. 2.5.):

- валову рентабельність (маржу);

- чисту рентабельність продажів;
- темпи зростання доходу;
- темпи зростання чистого прибутку.

Таблиця 2.5.

Показники рентабельності та темпи зростання діяльності

ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» за 2022–2024 рр.

№	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	Валова рентабельність, %	0,063 %	0,327 %	0,615 %
2	Чиста рентабельність продажів, %	0,014 %	0,044 %	0,284 %
3	Темп зростання чистого доходу, %	—	–73,7 %	+24,4 %
4	Темп зростання чистого прибутку, %	—	–14,5 %	+704 %

Джерело: розраховано за даними річного фінансового звіту.

Аналіз показників рентабельності та динаміки зростання дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності підприємства, рівень прибутковості реалізації послуг, а також тенденції розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Валова рентабельність у 2022 році становила 0,063 %, у 2023 році – 0,327 %, у 2024 році – 0,615 %. Загальне зростання за період 2022–2024 рр. склало +0,552 відсоткових пункти.

Незважаючи на дуже низький абсолютний рівень показника, динаміка є позитивною. Поступове зростання валової маржі свідчить про:

- покращення контролю за виробничими витратами;
- більш ефективне формування цін на послуги;
- оптимізацію структури собівартості.

Разом з тим, рівень валової рентабельності залишається критично низьким, що означає мінімальний запас фінансової міцності. Підприємство працює практично «на межі беззбитковості», і навіть незначне зростання витрат або скорочення доходів може негативно вплинути на результат.

Чиста рентабельність продажів зростає з 0,014 % у 2022 році до 0,284 % у 2024 році. Приріст за три роки становить +0,270 відсоткових пункти.

У 2023 році показник зріс порівняно з 2022 роком, незважаючи на різке падіння доходів. Це свідчить про певну адаптацію підприємства до кризових умов. У 2024 році відбулося суттєве покращення прибутковості.

Зростання чистої рентабельності означає:

- підвищення ефективності управління витратами;
- зменшення частки адміністративних та інших операційних витрат у доході;
- покращення фінансового результату до оподаткування.

Проте навіть у 2024 році рівень чистої рентабельності залишається низьким, що вказує на необхідність подальшої диверсифікації джерел доходів та підвищення маржинальності послуг.

Темп зростання чистого доходу у 2023 році порівняно з 2022 роком становив $-73,7\%$, що свідчить про різке скорочення обсягів реалізації. Це можна пояснити складною економічною ситуацією, зниженням рекламної активності бізнесу та загальною нестабільністю.

У 2024 році дохід зріс на $24,4\%$ порівняно з 2023 роком, що свідчить про поступове відновлення діяльності підприємства. Проте у порівнянні з 2022 роком дохід залишається нижчим на $67,2\%$.

Отже, підприємство ще не повернулося до докризового рівня обсягів реалізації, однак демонструє позитивну тенденцію до відновлення.

Темп зростання чистого прибутку у 2023 році становив $-14,5\%$, що є значно менш критичним, ніж падіння доходу. Це свідчить про адаптаційні заходи щодо скорочення витрат.

У 2024 році чистий прибуток зріс на 704% порівняно з 2023 роком та на 587% порівняно з 2022 роком. Такий значний приріст пояснюється:

- оптимізацією витрат;
- покращенням структури доходів;
- зростанням ефективності управління ресурсами.

Високий темп зростання прибутку при помірному зростанні доходу свідчить про покращення внутрішньої ефективності підприємства.

Таким чином, аналіз показників рентабельності та темпів зростання ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» за 2022–2024 роки дозволяє зробити такі узагальнення:

1. 2023 рік був кризовим за показниками доходу, проте підприємству вдалося зберегти прибутковість.
2. У 2024 році спостерігається стабілізація та суттєве покращення фінансових результатів.
3. Рентабельність має стійку позитивну динаміку, що свідчить про підвищення ефективності діяльності.
4. Основною проблемою залишається дуже низький рівень маржинальності, що створює ризики в умовах економічної нестабільності.

Діяльність підприємства у 2024 році характеризується покращенням фінансової стійкості та результативності, однак потребує подальшого підвищення рентабельності, розширення клієнтської бази та зміцнення конкурентних позицій.

Спираючись на фінансові показники та загальний стан підприємства нами складемо SWOT-аналіз фінансового стану ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» (2022–2024 рр.). Це дозволило системно оцінити його сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості і загрози (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

SWOT-аналіз діяльності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	Стабільний капітал і основні засоби – основні засоби протягом трьох років залишались на рівні 14,2 тис. грн, а зареєстрований капітал – 119,6 тис. грн. Це забезпечує базову стабільність підприємства.	Низький рівень ліквідності – значне зменшення грошових коштів (з 9 241,3 тис. грн у 2022 р. до 654,7 тис. грн у 2024 р.) обмежує можливості покриття поточних витрат і фінансування розвитку.
	Покращення контролю дебіторської заборгованості – зменшення інших поточних дебіторських заборгованостей та заборгованості за бюджетом у 2024 році свідчить про ефективне управління грошовими потоками та зменшення ризиків неплатежів.	Коливання запасів та інших поточних зобов'язань – надмірне накопичення запасів у 2023 році (24 340 тис. грн) та різке падіння інших поточних зобов'язань у 2024 році (11 196,1 тис. грн) вказує на нестабільне управління оборотними активами.

	Відновлення фінансових показників у 2024 році – позитивна динаміка грошових потоків і прибутковості підтверджує здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.	Відсутність оновлення основних засобів – незмінний рівень обладнання та техніки обмежує можливості модернізації та цифрової трансформації.
	Відсутність банківських кредитів – підприємство не залучає короткострокові кредити, що знижує фінансові ризики та зобов'язання перед банками.	Залежність від традиційних джерел доходу – невелика диверсифікація доходів підвищує ризики фінансової нестабільності у разі зменшення рекламних надходжень.
		Відсутність інвестиційного притоку – не залучено нових інвестицій або кредитів, що обмежує розвиток і впровадження інновацій.
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Цифрова трансформація та онлайн-платформи – впровадження цифрових технологій дозволяє розширити аудиторію, підвищити впізнаваність бренду та диверсифікувати доходи.	Висока конкуренція у медіасфері – зростання числа онлайн-ресурсів та соціальних платформ загрожує зниженням частки традиційної аудиторії.
	Диверсифікація послуг – розвиток виробництва комерційного відеоконтенту, організація інформаційного супроводу заходів, спонсорство програм та партнерство з бізнесом. Це дозволяє зменшити залежність від традиційної реклами та стабілізувати доходи.	Зниження платоспроможності клієнтів – скорочення рекламних бюджетів може призвести до зменшення доходів та фінансової нестабільності.
	Підвищення якості контенту – професійний розвиток журналістів, вдосконалення форматів програм і використання сучасного обладнання зміцнить довіру та лояльність аудиторії.	Економічна нестабільність – інфляція, коливання валютного курсу, економічні кризи можуть негативно вплинути на прибутковість та ліквідність.
	Оптимізація фінансових процесів – впровадження стратегічного планування, бюджетування та контролю витрат дозволяє ефективніше використовувати ресурси та підвищити фінансову стійкість.	Застарілі технології та обладнання – без модернізації підприємство ризикує втратити конкурентні переваги та якість контенту.
	Соціальні проекти та локальна орієнтація – сприяють підвищенню іміджу підприємства та лояльності громади.	Регуляторні та законодавчі зміни – зміни у сфері медіа, реклами або податкового законодавства можуть створити додаткові фінансові та юридичні ризики.

Таким чином, аналіз фінансових показників ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» за 2022–2024 роки свідчить про складний період функціонування підприємства в умовах економічної нестабільності. Після різкого скорочення доходів у 2023 році та у 2024 році спостерігається позитивна тенденція до відновлення діяльності та зростання прибутковості. Основними проблемами залишаються висока залежність від обсягів реалізації та низький рівень валової маржі. Разом з тим, ефективна політика управління витратами у 2024 році дозволила суттєво покращити фінансові результати.

Для забезпечення подальшого розвитку підприємству доцільно:

- диверсифікувати джерела доходів;
- розширювати цифрові напрями діяльності;
- підвищувати рентабельність послуг;
- оптимізувати структуру витрат.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав».

Оцінка конкурентоспроможності підприємства передбачає комплексний аналіз його позицій на ринку, фінансових результатів, ресурсного потенціалу, якості послуг, здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та рівня ефективності управління. Для досліджуваного ПП «Телерадіокомпанія Переяслав», що функціонує на локальному медіаринку, конкурентоспроможність формується під впливом як внутрішніх факторів (ресурсна база, професійний колектив, технічне забезпечення), так і зовнішніх (конкуренція з іншими медіа, цифровізація, зміни в рекламному ринку).

Оцінку рівня конкурентоспроможності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» доцільно здійснювати за системою взаємопов'язаних критеріїв, що охоплюють фінансові, ринкові, виробничі, організаційні та інноваційні аспекти діяльності. Для підприємства медіасфери особливо важливо

поєднувати кількісні (фінансово-економічні) та якісні (репутаційні, контентні) показники.

Критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства та основні показники відображено на рис. 2.2.

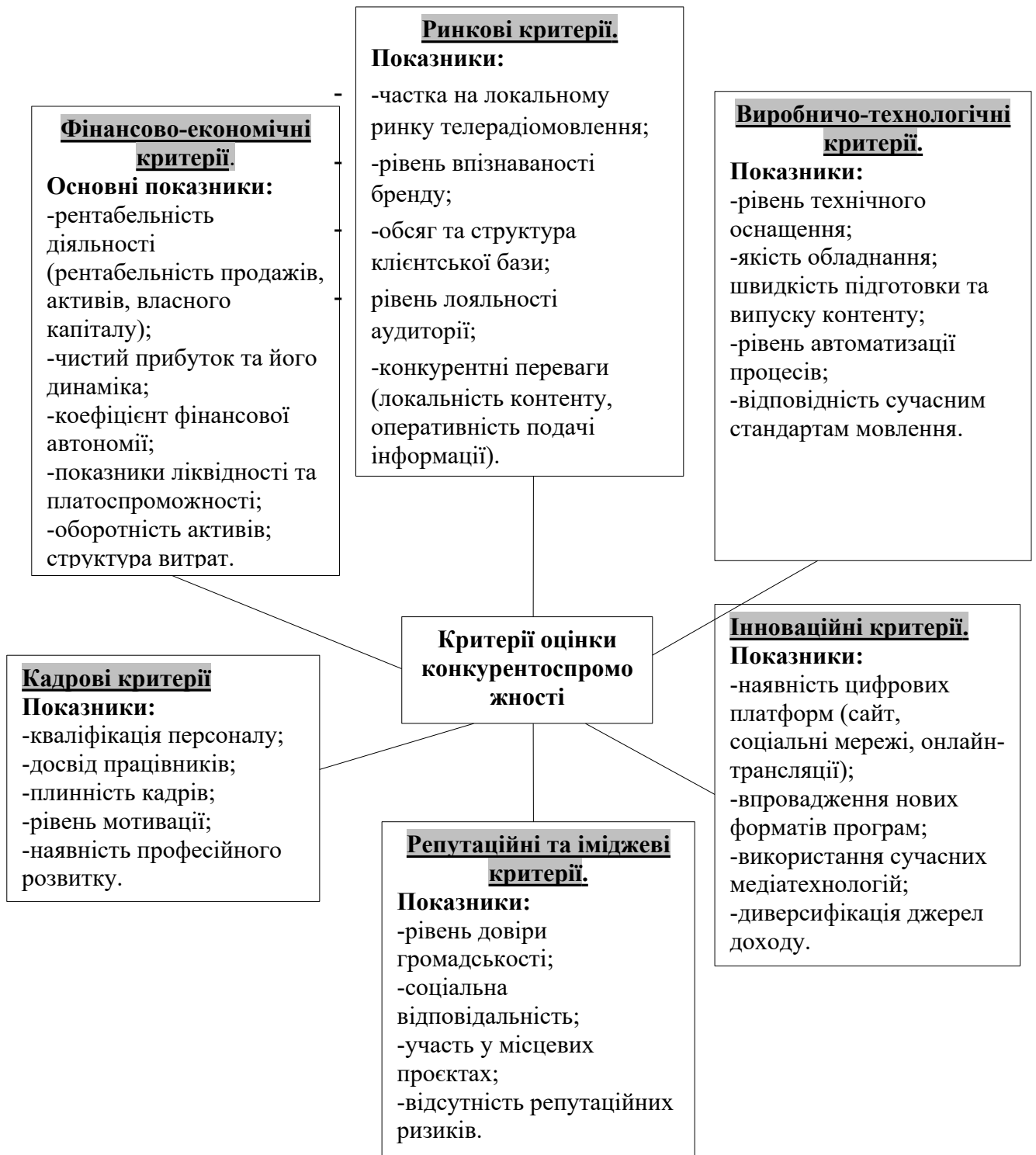


Рис. 2.2. Критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства та основні показники

Фінансова складова є базовою основою конкурентоспроможності, оскільки саме вона забезпечує стабільність функціонування, можливість інвестування у розвиток, модернізацію технічної бази та розширення діяльності. Аналіз показників підприємства свідчить, що у 2024 році відбулося зростання прибутковості та підвищення оборотності активів, що позитивно характеризує ефективність управління ресурсами. Водночас рівень фінансової автономії залишається низьким, що свідчить про залежність від залучених коштів. Таким чином, фінансовий критерій демонструє часткове відновлення конкурентних позицій, але водночас вказує на необхідність зміцнення власного капіталу для забезпечення довгострокової стійкості.

Ринковий критерій характеризує позицію підприємства серед конкурентів, рівень впізнаваності бренду та здатність утримувати аудиторію.

ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» працює на локальному ринку, що створює як обмеження, так і переваги. Перевагою є глибоке знання потреб місцевої аудиторії та можливість формування спеціалізованого контенту. Це забезпечує стабільну нішу на ринку.

Однак посилення конкуренції з боку цифрових платформ і соціальних мереж підвищує вимоги до оперативності та формату подачі інформації. Тому ринкова конкурентоспроможність підприємства оцінюється як середня, із потенціалом до зростання за умови активної цифрової трансформації.

Виробничо-технологічний критерій визначає здатність підприємства створювати якісний медіапродукт із використанням сучасних технологій.

Наявність власної технічної бази та можливість самостійного виробництва контенту є важливою конкурентною перевагою. Водночас обмежені фінансові ресурси можуть стримувати оновлення обладнання та впровадження нових технологій. Технологічну конкурентоспроможність ми оцінюємо як достатню для функціонування, але вона потребує модернізації для збереження позицій у довгостроковій перспективі.

Що стосується кадрового критерію то у медіасфері людський фактор відіграє ключову роль, оскільки якість контенту безпосередньо залежить від професіоналізму працівників. Кваліфікований персонал дозволяє підприємству забезпечувати стабільний рівень якості програм. Невеликий масштаб підприємства може сприяти гнучкості управління та швидкому прийняттю рішень. Таким чином, кадровий потенціал є важливою складовою конкурентоспроможності та створює основу для формування унікального локального контенту.

Інноваційний критерій визначає здатність підприємства адаптуватися до змін середовища, впроваджувати нові формати мовлення та розширювати канали комунікації. В умовах цифровізації медіаринку інноваційність стає ключовим фактором конкурентної боротьби. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству доцільно активно розвивати онлайн-платформи, використовувати соціальні мережі та впроваджувати нові формати контенту. На даному етапі інноваційний потенціал можна оцінити як перспективний, але потребує активнішого розвитку.

Репутація формує довіру аудиторії та партнерів, що є надзвичайно важливим для регіонального медіапідприємства. Позитивний імідж у м.Переяслав, орієнтація на локальні проблеми та соціальна відповідальність зміцнюють позиції підприємства та підвищують його привабливість для рекламодавців. Репутаційний фактор можна вважати однією з ключових конкурентних переваг підприємства.

Підприємство здійснює діяльність у сфері телерадіомовлення та виробництва медіапродукції на регіональному рівні. Основними конкурентними перевагами є:

- локальна впізнаваність бренду;
- орієнтація на місцеву аудиторію;
- гнучкість у формуванні контенту;
- співпраця з органами місцевого самоврядування та бізнесом.

На локальному ринку телерадіомовлення конкуренція має специфічний характер, оскільки поряд із традиційними медіа зростає вплив цифрових платформ, соціальних мереж та онлайн-видань. Це підвищує вимоги до якості контенту та швидкості його поширення.

Аналіз фінансових показників свідчить, що у 2023 році підприємство зазнало суттєвого скорочення доходів, що негативно вплинуло на його ринкові позиції. Проте у 2024 році спостерігається покращення фінансових результатів:

- зростання чистого прибутку;
- підвищення рентабельності;
- покращення оборотності активів.

Позитивна динаміка свідчить про здатність підприємства адаптуватися до складних умов функціонування та оптимізувати витрати. Разом з тим, низький рівень фінансової автономії та обмежені власні ресурси знижують довгострокову стійкість і можуть стримувати інвестиційний розвиток.

Матеріально-технічна база підприємства включає студійне обладнання, знімальну техніку, апаратно-програмні комплекси та програмне забезпечення. Наявність власної виробничої бази створює передумови для незалежності у створенні контенту.

Трудові ресурси представлені журналістами, операторами, монтажерами та технічними спеціалістами. Кваліфікований персонал є важливим чинником формування якісного медіапродукту та підтримки конкурентних позицій.

Однак обмежені фінансові можливості можуть стримувати модернізацію технічної бази та впровадження інноваційних технологій.

Оцінку рівня конкурентоспроможності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» доцільно здійснювати за ключовими критеріями конкурентоспроможності:

1. Якість послуг – відповідає потребам місцевої аудиторії, що формує стабільну глядацьку базу.

2. Цінова політика – гнучкість у формуванні вартості рекламних послуг є конкурентною перевагою на локальному ринку.

3. Імідж та репутація – позитивний імідж у громаді сприяє збереженню клієнтів.

4. Фінансова стійкість – залишається недостатньою, що обмежує стратегічні можливості розвитку.

5. Інноваційність – потребує посилення, зокрема в напрямі цифрового контенту та онлайн-платформ.

Рівень конкурентоспроможності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» можна оцінити як середній з тенденцією до покращення у 2024 році. Підприємство зберігає свої позиції на локальному ринку завдяки:

- орієнтації на потреби місцевої аудиторії;
- гнучкій організаційній структурі;
- зростанню ефективності використання ресурсів.

Водночас основними факторами, що знижують конкурентоспроможність, є:

- низький рівень фінансової автономії;
- обмежені інвестиційні можливості;
- посилення конкуренції з боку цифрових медіа.

Основними напрямками щодо підвищення конкурентоспроможності можуть стати:

- розширення цифрових каналів поширення контенту;
- диверсифікація джерел доходів;
- модернізація матеріально-технічної бази;
- підвищення рентабельності діяльності;
- залучення грантових та інвестиційних ресурсів.

Таким чином, ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» демонструє здатність до адаптації та відновлення фінансових показників, що позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності. Однак для забезпечення стійкого

розвитку підприємству необхідно посилити фінансову незалежність, впроваджувати інновації та активно розвивати цифровий напрям діяльності.

Висновки до другого розділу.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» є підприємством сфери інформаційних послуг, діяльність якого поєднує соціальну місію та комерційну складову. Організаційна структура, наявна матеріально-технічна база, кадровий потенціал і сформоване ринкове позиціонування створюють основу для стабільного функціонування підприємства на локальному медіаринку. Водночас специфіка галузі, посилення конкуренції та активний розвиток цифрових технологій формують нові виклики, що потребують удосконалення системи управління та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки свідчить про складні умови функціонування підприємства в період економічної нестабільності. У 2023 році відбулося суттєве скорочення доходів, що негативно позначилося на показниках прибутковості та фінансової стійкості. Проте у 2024 році підприємству вдалося стабілізувати діяльність і забезпечити зростання фінансових результатів, що свідчить про ефективність прийнятих управлінських рішень та заходів з оптимізації витрат.

Проведена оцінка конкурентоспроможності показала, що підприємство має середній рівень ринкових позицій із тенденцією до покращення. Його сильними сторонами є локальна впізнаваність, наявність стабільної аудиторії, кадровий потенціал та позитивна динаміка ефективності використання ресурсів у 2024 році. Водночас для зміцнення конкурентних переваг необхідно активізувати цифрову трансформацію та розширювати спектр послуг.

З метою забезпечення подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємству доцільно:

- диверсифікувати джерела доходів та зменшити залежність від окремих сегментів ринку;
- розширювати цифрові напрями діяльності та онлайн-присутність;
- підвищувати рентабельність послуг шляхом оптимізації цінової політики та контролю витрат;
- удосконалювати структуру витрат і підвищувати ефективність використання ресурсів.

З урахуванням значення кожного критерію можна зробити висновок, що рівень конкурентоспроможності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» є середнім із позитивною тенденцією розвитку.

Найбільш сильними сторонами є:

- локальна впізнаваність та репутація;
- кадровий потенціал;
- зростання ефективності використання активів.

Основними стримуючими факторами залишаються:

- низький рівень фінансової автономії;
- обмежені інвестиційні можливості;
- необхідність активнішої цифрової трансформації.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємству доцільно зміцнювати фінансову базу, розширювати онлайн-присутність та впроваджувати інноваційні формати мовлення, що дозволить забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ III.

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ
АСПЕКТІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПП «ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЯ ПЕРЕЯСЛАВ»**

**3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ПП
«Телерадіокомпанія Переяслав».**

Сучасні економічні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю, нестабільністю ринкового середовища, зростанням конкуренції та активною цифровізацією бізнес-процесів. Особливо це стосується підприємств медіасфери, де зміни технологій, форматів комунікації та поведінки аудиторії відбуваються надзвичайно швидко. У таких умовах ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» змушене працювати в середовищі підвищеної невизначеності, що вимагає системного стратегічного підходу до управління розвитком.

Наукова спільнота (Райко Д. [45], Рекуненко І.І., Д'яконова І.І., Лаврик Є.І., Павленко О.О., Федина В.М. [46], Скок П.О., Сотник Ю.П. [48], Химич І.Г., Тимошик Н.С. [54], Цибульська Е.І., Мацигура В.І. [56], Шершньова З.Є. [61], Антонюк Л.Л., Анапріюк К.А. [1], Артеменко Л.П. [3]) часто порушує питання, які стосуються стратегій розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства – це забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку [3].

В умовах динамічного розвитку медіаринку, посилення конкуренції та цифрової трансформації інформаційного простору стратегічний розвиток ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» має ґрунтуватися на поєднанні економічної ефективності, технологічної модернізації та збереження соціальної ролі підприємства. Проведений аналіз фінансового стану, конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу підприємства свідчить про

необхідність формування комплексної стратегії, спрямованої на інтенсивний розвиток і підвищення рівня конкурентоспроможності.

Проведений аналіз діяльності підприємства засвідчив, що воно поєднує соціальну та комерційну складові, виконуючи важливу інформаційну функцію для місцевої громади та водночас забезпечуючи фінансову самоокупність. Організаційна структура, кадровий потенціал та наявна матеріально-технічна база формують підґрунтя для стабільного функціонування на локальному ринку. Разом із тим, підприємство функціонує в умовах обмежених фінансових ресурсів, залежності від обсягів реалізації рекламних послуг та посилення конкуренції з боку цифрових медіа.

Фінансово-економічний аналіз за 2022–2024 роки показав, що діяльність ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» супроводжувалася коливаннями доходів і прибутковості. Особливо складним був 2023 рік, коли відбулося суттєве скорочення фінансових результатів. Проте вже у 2024 році спостерігається позитивна тенденція до відновлення діяльності, зростання прибутковості та підвищення ефективності використання ресурсів. Це свідчить про здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати антикризові управлінські рішення.

Водночас наявні проблемні аспекти — низький рівень валової маржі, обмежена фінансова автономія — зумовлюють необхідність розроблення та реалізації обґрунтованої стратегії розвитку. Для ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» така стратегія має базуватися на засадах інтенсивного розвитку, що передбачає не стільки кількісне розширення діяльності, скільки підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Стратегія розвитку підприємства повинна бути спрямована на:

- більш раціональне використання матеріально-технічної бази;
- підвищення продуктивності праці персоналу;
- оптимізацію структури витрат та підвищення маржинальності послуг;

- диверсифікацію джерел доходів;
- розширення цифрових каналів поширення контенту;
- вдосконалення асортименту послуг відповідно до потреб споживачів.

Особливого значення для ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» набуває орієнтація на повне задоволення потреб місцевої аудиторії щодо якості інформаційного продукту, оперативності його подачі, сервісного обслуговування рекламодавців та партнерів. Саме рівень довіри та лояльності аудиторії формує стійку конкурентну позицію підприємства на локальному ринку.

Крім того, стратегія розвитку повинна враховувати можливість виникнення негативних ситуацій — економічних криз, змін у законодавстві, зниження платоспроможності клієнтів, технологічних трансформацій медіасфери. Наявність гнучкого механізму реагування на такі виклики дозволить підприємству своєчасно адаптуватися до нових умов і мінімізувати ризики.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства, розрахунку основних показників діяльності та оцінки рівня конкурентоспроможності ми пропонуємо наступну стратегію розвитку для ПП «Телерадіокомпанія Переяслав». Складові стратегічних напрямів відображено на рис. 3.1.

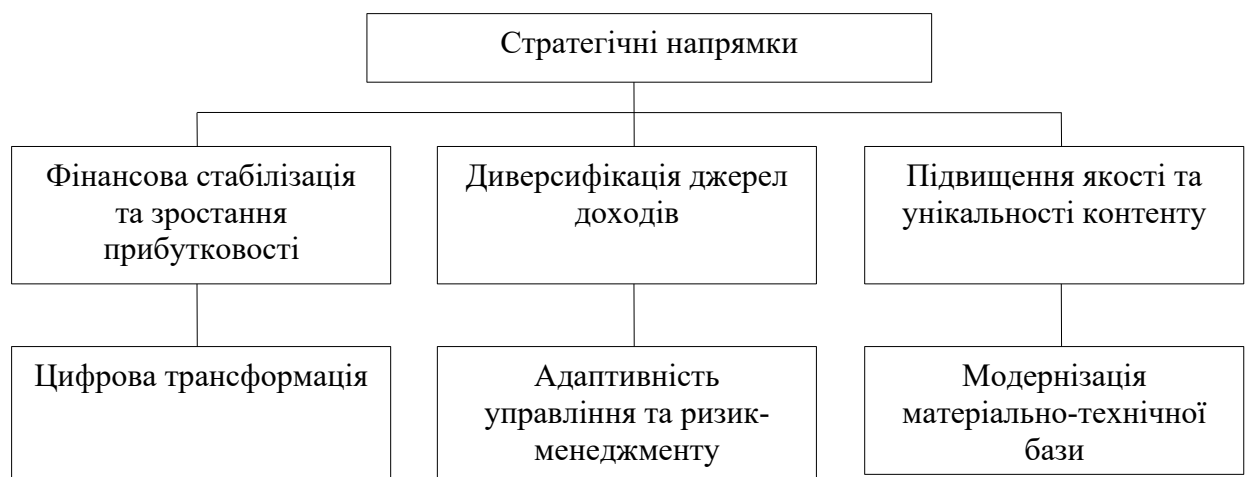


Рис. 3.1. Складові стратегічних напрямів.

Одним з стратегічних напрямів ми пропонуємо стратегію фінансової стабілізації та зростання прибутковості. Обґрунтування цього напрямку зумовлене коливаннями фінансових результатів у 2022–2024 роках та низьким рівнем фінансової автономії. Залежність від обсягів реалізації та обмежена маржинальність послуг потребують зміцнення фінансової бази підприємства.

Основними заходами мають стати:

- підвищення рентабельності послуг шляхом перегляду цінової політики;
- оптимізація структури витрат;
- формування резервного фонду для зменшення ризиків;
- залучення додаткових джерел фінансування (грантові програми, партнерські проекти).

Реалізація цього напрямку дозволить забезпечити фінансову стійкість та створити передумови для інвестиційного розвитку.

Стратегія цифрової трансформації також має стати одним з напрямів. Активний розвиток онлайн-медіа та соціальних платформ формує нові вимоги до діяльності телерадіокомпаній. Для ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» цифрова трансформація є ключовою умовою збереження конкурентних позицій.

Основними заходами щодо реалізації стратегії цифрової трансформації мають стати:

- розширення присутності у соціальних мережах;
- розвиток власного вебсайту та онлайн-трансляцій;
- впровадження нових форматів цифрового контенту;
- монетизація онлайн-платформ через рекламу та партнерські програми.

Цей напрям дозволить розширити аудиторію, диверсифікувати доходи та підвищити впізнаваність бренду.

Велика роль відводиться стратегії диверсифікації джерел доходів. Висока залежність від рекламних надходжень зумовлює потребу в розширенні спектра послуг.

Доцільними при реалізації стратегії диверсифікації джерел доходів мають стати:

- надання послуг з виробництва відеоконтенту для бізнесу;
- організація інформаційних заходів;
- співпраця з місцевими громадами у межах соціальних проєктів;
- створення тематичних програм із залученням спонсорів.

Диверсифікація зменшить фінансові ризики та підвищить стабільність грошових потоків.

Підвищення якості та унікальності контенту є одним з стратегічних напрямів. Основною конкурентною перевагою ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» є локальна орієнтація та довіра аудиторії. Тому розвиток має передбачати:

- створення унікального локального контенту;
- підвищення професійного рівня журналістів;
- удосконалення стандартів якості інформаційних матеріалів;
- посилення аналітичного та соціального компонентів програм.

Це сприятиме зміцненню іміджу підприємства та формуванню стабільної аудиторії.

Стратегія модернізації матеріально-технічної бази є одним з напрямів. Технологічний рівень є важливим чинником конкурентоспроможності. Оновлення обладнання, впровадження сучасного програмного забезпечення та автоматизація виробничих процесів дозволять підвищити ефективність діяльності та якість медіапродукту.

Адаптивне управління та ризик-менеджмент також можна віднести до стратегічних напрямів. З огляду на нестабільність економічного середовища підприємству необхідно впровадити елементи стратегічного планування та системи управління ризиками, що передбачатиме:

- регулярний моніторинг фінансових показників;
- аналіз конкурентного середовища;
- формування альтернативних сценаріїв розвитку;
- оперативне коригування управлінських рішень.

Таким чином, результати проведеного аналізу підтверджують, що ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» має потенціал для подальшого розвитку, однак реалізація цього потенціалу можлива лише за умови формування чіткої, економічно обґрунтованої та адаптивної стратегії розвитку. Саме стратегічне управління, засноване на принципах інтенсивного розвитку, підвищення ефективності використання ресурсів і посилення конкурентних переваг, має стати ключовим чинником забезпечення довгострокової стійкості та зміцнення позицій підприємства на ринку медіапослуг.

3.2. Впровадження інноваційних та цифрових технологій у діяльність ПП «Телерадіокомпанія Переяслав»

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки впровадження інноваційних і цифрових технологій є не просто напрямом розвитку, а необхідною умовою збереження конкурентоспроможності підприємств медіа сфери [43]. Для ПП «Телерадіокомпанія Переяслав», яке функціонує на локальному інформаційному ринку, цифровізація виступає ключовим інструментом розширення аудиторії, підвищення якості контенту та диверсифікації джерел доходів.

Медіаринок стрімко змінюється під впливом розвитку інтернет-платформ, соціальних мереж, мобільних застосунків та потокового відео. Споживачі дедалі частіше отримують інформацію онлайн, очікуючи оперативності, інтерактивності та персоналізації контенту. Тому для ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» впровадження цифрових технологій є стратегічно важливим кроком, що забезпечує адаптацію до нових ринкових умов.

Основними напрямками щодо впровадження інноваційних та цифрових технологій у діяльність ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» як однієї з умов збереження конкурентоспроможності підприємства має стати:

1. Цифровізація контенту та каналів його поширення.

Одним із першочергових напрямів є розвиток цифрових платформ підприємства. Це передбачає:

- модернізацію та активне ведення офіційного вебсайту;
- створення онлайн-трансляцій телерадіоефіру;
- регулярне оновлення контенту в соціальних мережах;
- використання відеохостингів для розміщення програм і сюжетів.

Розширення онлайн-присутності дозволить підприємству збільшити охоплення аудиторії, залучити молодшу вікову категорію глядачів та підвищити впізнаваність бренду за межами традиційного ефірного мовлення.

2. Впровадження сучасного технічного обладнання.

Інноваційний розвиток неможливий без оновлення матеріально-технічної бази. Для ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» доцільним є:

- модернізація студійного обладнання;
- впровадження сучасних цифрових камер та систем звукозапису;
- використання програмного забезпечення для нелінійного монтажу;
- автоматизація процесів підготовки ефіру.

Це дозволить підвищити якість зображення та звуку, скоротити час виробництва програм і оптимізувати виробничі витрати.

3. Використання цифрових інструментів управління.

Цифрові технології можуть бути ефективно використані не лише у виробництві контенту, але й в управлінській діяльності підприємства. Доцільним є впровадження:

- електронного документообігу;
- CRM-систем для роботи з рекламодавцями;
- цифрових систем планування ефіру;

- аналітичних інструментів для оцінки ефективності контенту.

Такі рішення сприятимуть підвищенню оперативності управління, прозорості фінансових потоків та ефективності взаємодії з клієнтами.

4. Розвиток інтерактивних форматів.

Сучасна аудиторія очікує можливості взаємодії з медіа. Для підвищення конкурентоспроможності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» доцільно:

- впроваджувати онлайн-опитування та голосування;
- організовувати прямі ефіри з інтерактивною участю глядачів;
- створювати мультимедійні проєкти;
- використовувати мобільні платформи для зворотного зв'язку.

Інтерактивність підвищує лояльність аудиторії та сприяє формуванню стабільної спільноти навколо бренду підприємства.

5. Монетизація цифрових ресурсів.

Цифровізація відкриває нові можливості для отримання доходів. Серед перспективних напрямів:

- розміщення онлайн-реклами;
- партнерські програми з місцевим бізнесом;
- спонсорство цифрових проєктів;
- створення платного преміум-контенту.

Диверсифікація доходів дозволить зменшити залежність від традиційного рекламного ринку та підвищити фінансову стійкість підприємства.

6. Підвищення цифрових компетенцій персоналу.

Успішність впровадження інновацій значною мірою залежить від рівня підготовки працівників. Тому необхідно:

- організовувати навчання з використання нових технологій;
- підвищувати кваліфікацію журналістів у сфері цифрової журналістики;
- розвивати навички роботи з аналітичними інструментами.

Формування цифрової культури в колективі стане основою ефективної трансформації підприємства.

Впровадження інноваційних та цифрових технологій у діяльність ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» матиме комплексний позитивний ефект, що проявиться як у покращенні ринкових позицій підприємства, так і у зміцненні його фінансово-економічної стійкості. Цифрова трансформація дозволить підприємству адаптуватися до сучасних умов функціонування медіасфери та забезпечити довгостроковий розвиток.

Очікувані результати щодо впровадження цифрових технологій у діяльність ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» відображено на рис. 3.2.

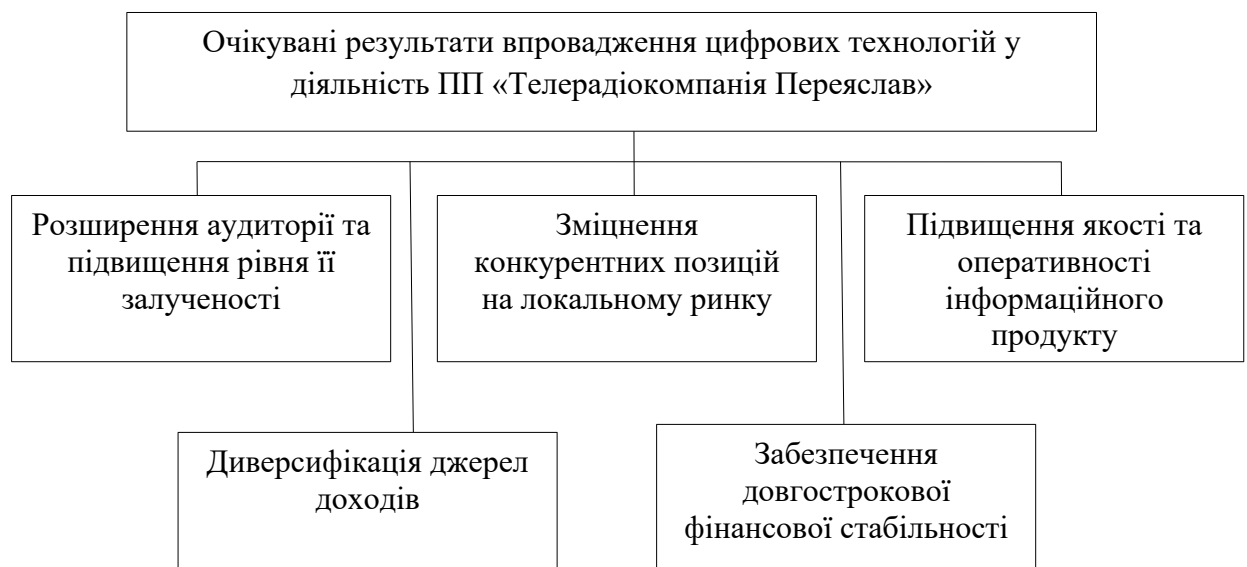


Рис. 3.2. Очікувані результати впровадження цифрових технологій у діяльність ПП «Телерадіокомпанія Переяслав».

Одним із ключових результатів цифровізації стане суттєве розширення цільової аудиторії. Завдяки розвитку онлайн-платформ, активному використанню соціальних мереж, створенню мобільного та мультимедійного контенту підприємство зможе охопити не лише традиційну глядацьку аудиторію, а й молодшу вікову групу, яка споживає інформацію переважно в цифровому форматі.

Крім кількісного зростання аудиторії, очікується підвищення рівня її залученості через:

- інтерактивні формати спілкування;
- прямі ефіри з можливістю зворотного зв'язку;
- онлайн-опитування та коментарі;
- персоналізований контент.

Формування активної спільноти навколо бренду ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» сприятиме зміцненню довіри та лояльності споживачів.

Цифрова трансформація дозволить підприємству ефективніше конкурувати з іншими регіональними та онлайн-медіа. Розширення каналів поширення інформації, впровадження сучасних форматів подачі матеріалів і підвищення швидкості оновлення новин сприятимуть формуванню іміджу сучасного та технологічного медіапідприємства.

Завдяки цьому ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» зможе:

- посилити свої позиції серед локальних конкурентів;
- підвищити привабливість для рекламодавців;
- зміцнити бренд як провідного інформаційного ресурсу громади.

Використання сучасного цифрового обладнання та програмного забезпечення дозволить покращити технічні характеристики контенту — якість зображення, звуку, монтажу та графічного оформлення. Автоматизація окремих виробничих процесів скоротить час підготовки матеріалів і підвищить оперативність їх подачі.

У результаті це дозволить:

- зменшити виробничі витрати часу;
- підвищити професійний рівень медіапродукту;
- зріст довіри аудиторії до якості інформації.

Цифрові технології відкривають нові можливості монетизації діяльності. ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» зможе отримувати доходи не лише від традиційної реклами в ефірі, а й від:

- онлайн-реклами на вебресурсах;
- партнерських цифрових проєктів;
- спонсорства програм;
- створення комерційного відеоконтенту для бізнесу;
- інформаційного супроводу заходів у цифровому форматі.

Розширення фінансових джерел дозволить знизити ризики, пов'язані з коливаннями рекламного ринку, та зробити грошові потоки більш стабільними.

Комплексна цифровізація діяльності сприятиме оптимізації витрат, підвищенню ефективності використання ресурсів та зростанню доходів. Це створить передумови для формування стабільного фінансового результату та зміцнення фінансової автономії підприємства.

У довгостроковій перспективі це дозволить:

- формувати резерви для інвестицій у розвиток;
- зменшити залежність від зовнішніх чинників;
- підвищити інвестиційну привабливість підприємства;
- забезпечити стійке функціонування в умовах економічної

нестабільності.

Таким чином, впровадження інноваційних та цифрових технологій є стратегічно необхідним напрямом розвитку ПП «Телерадіокомпанія Переяслав». Цифрова трансформація сприятиме переходу підприємства до сучасної моделі медіабізнесу, орієнтованої на інтенсивний розвиток, ефективне використання ресурсів та максимальне задоволення потреб аудиторії. Саме комплексний підхід до цифровізації стане ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

3.3. Оцінка запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав».

У сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства виступає однією з базових категорій економічної науки та ключовим об'єктом практичного управління. Вона відображає не лише поточний стан суб'єкта господарювання, а й його потенціал до розвитку, адаптації та довгострокового функціонування в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Ринкова економіка характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю попиту, швидкими технологічними змінами, глобалізацією та зростанням вимог споживачів до якості продукції й послуг. У такому середовищі підприємство не може існувати ізольовано — його результати діяльності постійно співвідносяться з результатами інших учасників ринку. Саме тому конкурентоспроможність має відносний характер: вона визначається у порівнянні з конкурентами та змінюється залежно від ринкових умов [2].

Конкурентоспроможність визначає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в конкурентному середовищі, тобто:

- надавати послуги, які за своїми характеристиками перевищують або не поступаються аналогам;
- забезпечувати прийнятний рівень витрат і формувати прибуток;
- оперативно реагувати на зміни попиту та поведінки споживачів;
- адаптуватися до економічних, технологічних і соціальних трансформацій.

Таким чином, конкурентоспроможність охоплює не лише ринкові аспекти, але й внутрішню ефективність діяльності підприємства.

З теоретичної точки зору конкурентоспроможність підприємства є інтегральною характеристикою, що формується під впливом сукупності

фінансових, виробничих, організаційних, інноваційних та маркетингових факторів. Вона включає:

- фінансову стійкість і платоспроможність;
- ефективність використання ресурсів;
- рівень інноваційності;
- якість управління;
- здатність формувати та підтримувати позитивний імідж;
- рівень задоволеності споживачів [4, 10, 15, 23].

Важливою особливістю конкурентоспроможності є її динамічність. Вона не є раз і назавжди сформованою характеристикою. Навіть підприємство, яке сьогодні займає провідні позиції на ринку, може втратити їх за відсутності інновацій, стратегічного планування або належного управління ризиками. Тому підтримання та підвищення конкурентоспроможності потребує постійного аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.

Оцінка запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» повинна здійснюватися з позиції їх економічної доцільності, стратегічної обґрунтованості, реалістичності впровадження та очікуваного впливу на фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Враховуючи специфіку функціонування підприємства у сфері інформаційних послуг, а також результати аналізу його фінансового стану за 2022–2024 роки, запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на довгострокове зміцнення ринкових позицій.

Основними напрямками щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» мають стати:

1. Оцінка заходів фінансової стабілізації.

Запропоновані заходи з оптимізації витрат, підвищення рентабельності послуг і диверсифікації джерел доходів є економічно обґрунтованими з

огляду на виявлені проблеми низької фінансової автономії та залежності від обсягів реалізації.

Проведення оцінки заходів фінансової стабілізації дозволить:

- збільшити прибутковість;
- стабілізувати грошові потоки;
- зменшити ризик фінансових втрат у періоди спаду попиту.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» та створить базу для інвестицій у подальший розвиток. Водночас їх ефективність залежатиме від системності контролю витрат і якості фінансового планування.

2. Оцінка заходів цифрової трансформації.

Запровадження цифрових технологій та розвиток онлайн-платформ є стратегічно необхідним кроком в умовах трансформації медіаринку. Враховуючи зростання ролі інтернет-медіа, цифровізація дозволить підприємству адаптуватися до змін у поведінці споживачів інформації.

Проведення оцінки заходів цифрової трансформації дозволить:

- розширити аудиторію;
- підвищити конкурентоспроможність серед локальних та онлайн-медіа;
- створити нові джерела доходів через цифрові канали.

Економічна доцільність цього напрямку обумовлена відносно помірними витратами на впровадження цифрових рішень порівняно з потенційними вигодами у вигляді зростання доходів та підвищення впізнаваності бренду.

3. Оцінка заходів диверсифікації діяльності.

Розширення спектра послуг, зокрема виробництво комерційного відеоконтенту, організація інформаційного супроводу заходів, співпраця з місцевим бізнесом, є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності.

Оцінка заходів диверсифікації діяльності дозволить:

- зменшити залежність від традиційної реклами;
- сформувати стабільність доходів;
- підвищити адаптивність підприємства до змін ринкової кон'юнктури.

Диверсифікація діяльності дозволить підприємству більш ефективно використовувати наявні ресурси та розширити свою ринкову нішу.

4. Оцінка заходів підвищення якості контенту.

Оскільки якість інформаційного продукту є ключовим чинником конкурентоспроможності в медіасфері, інвестиції в професійний розвиток персоналу, модернізацію обладнання та вдосконалення форматів програм є стратегічно виправданими.

Оцінка заходів підвищення якості контенту дозволить:

- підвищити довіру аудиторії;
- збільшити лояльність споживачів;
- зміцнити імідж підприємства.

Цей напрям має не лише економічний, а й соціальний ефект, оскільки сприяє покращенню інформаційного забезпечення громади.

5. Оцінка заходів удосконалення системи управління.

Впровадження елементів стратегічного планування, бюджетування, моніторингу фінансових показників та управління ризиками дозволить підвищити ефективність управлінських рішень.

Оцінка заходів удосконалення системи управління дозволить:

- підвищити прозорість управління;
- своєчасно виявляти проблеми;
- зменшити вплив зовнішніх ризиків.

Системний підхід до управління забезпечить більш раціональне використання ресурсів і підвищить загальну результативність діяльності підприємства.

Запропоновані заходи мають взаємопов'язаний характер і формують цілісну модель підвищення конкурентоспроможності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав». Їх реалізація дозволить:

- зміцнити фінансову стійкість підприємства;
- підвищити рентабельність діяльності;
- розширити ринкову частку;
- сформувати сучасний імідж підприємства;
- забезпечити довгострокову стабільність розвитку.

З позиції економічної доцільності та стратегічної перспективи запропоновані заходи є обґрунтованими та відповідають умовам функціонування підприємства у сучасному конкурентному середовищі.

Таким чином, оцінка запропонованих заходів свідчить про їх високу практичну значущість для ПП «Телерадіокомпанія Переяслав». Комплексне впровадження фінансових, організаційних, інноваційних та управлінських рішень забезпечить перехід підприємства до моделі інтенсивного розвитку, підвищить його конкурентоспроможність і створить умови для стійкого функціонування в довгостроковій перспективі.

Висновки до третього розділу.

З метою розробки напрямів підвищення конкурентоспроможності нами запропоновані стратегічні напрями розвитку для діяльності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав». Вони мають комплексний характер, орієнтовані на довгострокову перспективу та спрямовані на зміцнення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до сучасних умов функціонування медіаринку. Реалізація запропонованих стратегій забезпечить перехід підприємства до моделі інтенсивного розвитку, що передбачає більш ефективне використання ресурсів, підвищення якості послуг та формування довгострокових конкурентних переваг.

Впровадження цифрових технологій у діяльність ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» матиме системний позитивний ефект і стане стратегічним чинником підвищення його конкурентоспроможності. Цифрова трансформація сприятиме не лише модернізації виробничих процесів, а й формуванню нової моделі розвитку підприємства, орієнтованої на інноваційність, ефективність та повне задоволення потреб аудиторії. Саме це забезпечить підприємству стабільне зростання та зміцнення позицій на ринку медіапослуг у довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність є комплексним показником ефективності функціонування підприємства та водночас стратегічним орієнтиром його розвитку. Вона виступає основою забезпечення стабільності, економічної безпеки та довгострокового зростання суб'єкта господарювання в умовах ринкової економіки. Проведений аналіз запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підтверджує їх суттєву практичну цінність для ПП «Телерадіокомпанія Переяслав». Послідовна реалізація фінансових, організаційних, інноваційних і управлінських рішень сприятиме переходу підприємства до моделі інтенсивного розвитку, підвищенню рівня його конкурентоспроможності та формуванню передумов для стабільної й ефективної діяльності у довгостроковому періоді.

ВИСНОВКИ

В ході проведення дослідження та систематизації теоретичної інформації нам вдалося зробити такі висновки:

1. На основі проаналізованих визначень вітчизняної наукової спільноти ми дійшли думки що конкурентоспроможність підприємства — це комплексна характеристика його здатності ефективно функціонувати та розвиватися в умовах ринкового середовища, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги, задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей при раціональному використанні ресурсів.

2. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що конкурентоспроможність є складною, багатокомпонентною та інтегральною економічною категорією, яка відображає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, формувати та утримувати стійкі конкурентні переваги, адаптуватися до змін зовнішнього середовища й забезпечувати довгостроковий розвиток. Визначено, що її економічна природа проявляється через такі властивості, як комплексність, динамічність, системність, порівняльність, відносність та інноваційність.

3. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств сфери послуг дало змогу систематизувати їх на зовнішні (економічні, політико-правові, соціально-демографічні, технологічні, конкурентне середовище) та внутрішні (організаційно-управлінські, кадрові, фінансово-економічні, маркетингові, якість та інноваційність послуг.). Обґрунтовано, що у сфері послуг особливу роль відіграють нематеріальні чинники — якість обслуговування, професіоналізм персоналу, імідж підприємства, рівень довіри клієнтів та інноваційність. Водночас фінансова стійкість, ефективність управління, маркетингова політика та здатність до впровадження цифрових технологій виступають ключовими внутрішніми детермінантами формування конкурентних переваг.

4. Обґрунтовано сутність організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентних переваг підприємств сфери послуг як системи взаємопов'язаних форм, методів, інструментів і важелів управління. Саме взаємозв'язок і взаємодоповнюваність цих елементів створюють умови для досягнення високої результативності механізму, підвищення конкурентоспроможності підприємства та стійкого розвитку його діяльності на ринку послуг. Встановлено, що ефективність його функціонування залежить від узгодженості стратегічних цілей, раціонального використання ресурсів, системного підходу до управління та орієнтації на створення цінності для споживача.

5. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств це важливий інструмент стратегічного управління. Встановлено, що оцінка конкурентоспроможності повинна мати комплексний характер і базуватися на поєднанні кількісних і якісних показників, що відображають результати діяльності підприємства, ефективність використання ресурсів, якість послуг і ринкові позиції. Обґрунтовано доцільність застосування різних методичних підходів — порівняльного, ресурсного, маркетингового, продуктового, атрибутивного та системного — які в сукупності дозволять всебічно оцінити конкурентні переваги підприємства та виявити резерви їх зміцнення. Доведено, що найбільш ефективним є системний підхід, який забезпечує інтеграцію результатів аналізу всіх функціональних сфер діяльності підприємства та врахування впливу факторів зовнішнього середовища. Методично обґрунтована оцінка рівня конкурентоспроможності створює інформаційну основу для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств сфери послуг, зміцнення їх ринкових позицій і забезпечення довгострокового розвитку.

6.ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» є підприємством сфери послуг інформаційного характеру, яке поєднує соціальну місію із комерційною діяльністю та функціонує в межах медіаринку. Здійснено комплексний аналіз

організаційно-економічного стану та рівня конкурентоспроможності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав». Проведене дослідження дозволило системно оцінити особливості функціонування підприємства, його ресурсне забезпечення, фінансові результати діяльності та позиції на регіональному медіаринку. Підприємство є стабільним суб'єктом господарювання регіонального рівня, який поєднує соціальну та комерційну складові діяльності. Лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій та відповідальності, а наявність власної матеріально-технічної бази створює передумови для самостійного виробництва медіапродукту. Водночас SWOT-аналіз засвідчив наявність як суттєвих конкурентних переваг (локальна впізнаваність, близькість до аудиторії, налагоджені зв'язки з органами влади та бізнесом), так і внутрішніх обмежень (низький рівень фінансових ресурсів, потреба в модернізації технічної бази, залежність від рекламного ринку).

7. Аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки продемонстрував нестабільність доходів у кризовий період 2023 року та поступове відновлення у 2024 році. Незважаючи на суттєве скорочення обсягів реалізації порівняно з 2022 роком, у 2024 році підприємству вдалося забезпечити значне зростання чистого прибутку та підвищення рентабельності діяльності. Позитивною тенденцією є зростання оборотності активів і покращення показників ефективності використання ресурсів. Разом з тим, коефіцієнти фінансової автономії та забезпечення власними оборотними засобами залишаються критично низькими, що свідчить про високий рівень залежності від залучених коштів та недостатню фінансову стійкість.

8. Оцінка рівня конкурентоспроможності показала, що підприємство займає стабільну нішу на локальному ринку завдяки орієнтації на потреби місцевої аудиторії, гнучкості управління та позитивному іміджу в громаді. Конкурентоспроможність за фінансовим та ринковим критеріями має тенденцію до покращення, однак залишається обмеженою через низьку

маржинальність та обмежені інвестиційні можливості. Технологічний та інноваційний потенціал оцінюється як достатній для поточного функціонування, але потребує активнішого розвитку в напрямі цифровізації та розширення онлайн-платформ.

9. Проведений SWOT-аналіз фінансового стану ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» за 2022–2024 рр. дозволив комплексно оцінити внутрішні можливості та обмеження підприємства, а також вплив зовнішніх факторів на його діяльність. Встановлено, що підприємство має стабільну основу у вигляді незмінного капіталу та основних засобів, а також демонструє покращення контролю дебіторської заборгованості, що позитивно впливає на фінансову дисципліну. Водночас суттєве зниження рівня ліквідності, відсутність оновлення матеріально-технічної бази та інвестиційного притоку стримують його розвиток і знижують потенціал конкурентоспроможності. Зовнішнє середовище формує як перспективи для зростання через цифрову трансформацію та диверсифікацію послуг, так і значні загрози, пов'язані з високою конкуренцією та економічною нестабільністю. Отже, стратегічним пріоритетом підприємства має стати модернізація, диверсифікація джерел доходу та посилення фінансового планування з метою забезпечення довгострокової стійкості та розвитку.

10. Рівень конкурентоспроможності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» є середнім із позитивною динамікою у 2024 році. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до складних умов зовнішнього середовища, проте для забезпечення довгострокової стійкості необхідним є зміцнення фінансової незалежності, диверсифікація джерел доходів, модернізація матеріально-технічної бази та активний розвиток цифрових каналів комунікації. Отримані результати формують основу для розроблення практичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства у наступному розділі роботи.

11. Обґрунтовано напрями удосконалення організаційно-економічних аспектів підвищення конкурентоспроможності ПП «Телерадіокомпанія

Переяслав» з урахуванням результатів проведеного фінансово-економічного аналізу та оцінки рівня його конкурентних позицій. Дослідження підтвердило, що в умовах динамічного розвитку медіаринку, цифровізації інформаційного простору та зростання конкуренції стратегічний розвиток підприємства повинен мати системний, комплексний і довгостроковий характер. Обґрунтовано доцільність формування стратегії інтенсивного розвитку, орієнтованої на підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення фінансової стійкості, модернізацію матеріально-технічної бази та активне впровадження цифрових технологій.

Визначено, що ключовими стратегічними напрямками розвитку ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» є:

- фінансова стабілізація та зростання прибутковості;
- цифрова трансформація діяльності;
- диверсифікація джерел доходів;
- підвищення якості та унікальності контенту;
- модернізація технічної бази;
- впровадження адаптивного управління та системи ризик-менеджменту.

Реалізація стратегії фінансової стабілізації сприятиме зменшенню залежності підприємства від коливань рекламного ринку, підвищенню рівня рентабельності та формуванню фінансових резервів для інвестиційного розвитку. Запропоновані заходи з оптимізації витрат і перегляду цінової політики мають створити передумови для зміцнення фінансової автономії підприємства.

12. Впровадження інноваційних та цифрових технологій у діяльність ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» має стати одним з напрямів підвищення конкурентоспроможності. Впровадження сучасних технологій у виробництво та поширення контенту, розвиток онлайн-платформ, монетизація цифрових ресурсів і підвищення цифрових компетенцій персоналу дозволять розширити аудиторію, підвищити її залученість та сформувати сучасний

імідж підприємства як технологічного медіаресурсу. Диверсифікація діяльності та розширення спектра послуг забезпечать стабілізацію грошових потоків і зниження фінансових ризиків. Підвищення якості контенту, удосконалення стандартів інформаційних матеріалів та професійний розвиток персоналу зміцнять довіру аудиторії й конкурентні переваги підприємства на локальному ринку.

13. Оцінка запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» засвідчила їх економічну доцільність, стратегічну обґрунтованість та практичну значущість для ПП «Телерадіокомпанія Переяслав». Запропоновані рішення мають взаємопов'язаний характер і формують цілісну модель підвищення конкурентоспроможності, спрямовану на забезпечення фінансової стійкості, зростання прибутковості, зміцнення ринкових позицій і довгострокового розвитку підприємства.

14. Запропоновані напрями щодо підвищення конкурентоспроможності дозволять ПП «Телерадіокомпанія Переяслав» перейти до моделі інтенсивного та інноваційно орієнтованого розвитку, підвищити ефективність управління, адаптивність до зовнішніх викликів та забезпечити стійке функціонування в умовах сучасного конкурентного середовища.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонюк Л.Л., Анапріюк К.А. Стратегічні пріоритети конкурентного розвитку України в умовах глобальних економічних викликів. *Економіка та держава*. 2023. № 1. С. 15-20.
2. Антощенкова В.В. Конкурентоспроможність, як основа ефективної національної економіки. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. № 200. С. 84–95. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vkhdtusg_2019_200_11 (дата звернення 01.01.2026).
3. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2009/5.pdf (дата звернення 01.01.2026).
4. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647> (дата звернення 01.01.2026).
5. Биба В.В., Теницька Н.Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск 12. 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/27.pdf (дата звернення 01.01.2026).
6. Бойко В.В., Зарічний М.Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54.
7. Бочко О, Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024.

№ 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813>
(дата звернення 01.01.2026).

8. Бочко О. Безпековий механізм підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 3. С. 280–284.

9. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. URL: [file:///C:/Users/user/Downloads/3813-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3718-1-10-20240508%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/3813-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3718-1-10-20240508%20(2).pdf) (дата звернення 01.01.2026).

10. Брича В. Менеджмент персоналу: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.

11. Бурачек І.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 14. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/60.pdf> (дата звернення 01.01.2026).

12. Васьківська К.В., Сич О.А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: «ГАЛИЧПРЕС», 2019. 236 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%A4%D0%9C30.pdf> (дата звернення 01.01.2026).

13. Верланов Ю.Ю. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Вид. 2-ге. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 336 с.

14. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 4 (68). С. 83-88.

15. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові

підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26\(1\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)__6) (дата звернення 01.01.2026).

16. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97.

17. Гончарук П.А. Основні чинники підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. *Серія: Економіка та підприємництво*. 2014 р. № 3 (78).

18. Гринів Л.В. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Л.В. Гринів; Нац. ун-т харчових технологій. К., 2008.

19. Гринчишин Я. М. Основні підходи до визначення поняття «криза підприємства». *Науковий вісник НЛТУ України*. 2024. Вип. 24.4. С. 277–283.

20. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346-352.

21. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1(35). С. 51–54.

22. Діденко Є. О., Чумак О. В. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності функціонування підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1(62).

23. Дуднєва Ю.Е., Обиденнова Т.С., Васильєва М.О. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності організації. *Modern Economics*. 2025. No 49. С. 72-78.

24. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.

25. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.

26. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.

27. Жук В. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Підприємництво та інновації*. 2025. №36. 93-98.

28. Івасенко О.А., Рева К.А. Маркетингові стратегії в умовах економічних криз. *Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*. 2024. С. 374–376. URL: <https://reposit.nuppp.edu.ua/handle/PoltNTU/16522> (дата звернення 01.01.2026).

29. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / Х.: ФОП Бровін О.В., Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк - 340 с.

30. Кошельок Г.В. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf>. (дата звернення 01.01.2026).

31. Кравченко Р.О. Економічні методи та моделі оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Економіка розвитку*. 2022. № 1. С. 95–102.

32. Крейдич І.М., Єрешко Ю.О., Товмасян В.Р. Сутність та економічна природа фінансової політики підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2025. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216317> (дата звернення 01.01.2026).

33. Крисоватий А., Десятнюк О., Птащенко О. Digital inclusion: financial and marketing aspects. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3(14). С. 93-102. URL:

<https://econvistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/08/3-2023-10.pdf>. (дата звернення 01.01.2026).

34. Ладунка І.С. Братанов М.І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. Випуск 5. 2016. URL:https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/34.pdf (дата звернення 01.01.2026).

35. Линник О.І., Смолівик Р.Ф., Юр'єва І.А. Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління. Харків: Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», 2023. 544 с.

36. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Проблеми конкурентоспроможності українського підприємництва і торгівлі в умовах глобалізації. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка. 2019. Випуск 56. С. 308–314.

37. Мозговий Є. Сутність та основні принципи ефективності функціонування суб'єктів підприємництва. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 232–237.

38. Омельчак Г.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114–117.

39. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 94- 103.

40. Паламарчук О.М., Яременко Л.М. Роль управлінського обліку у стратегічному плануванні розвитку підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2(8). С. 233-238.

41. Пахуча Е.В. Клепчава О.В., Бабика В.О. Сучасні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств». *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2021. № 1. Т.1. С. 98–110.

42. Педченко Н.С., Кононенко Ж.А., Зінченко О.М. Конкурентоспроможність економіки в умовах розвитку ІТ-індустрії та цифрових трансформацій. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 16. URL:

http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/14649/1/03_02_16_2024_Pedchenko_Kononenko_Zinchenko.pdf (дата звернення 01.01.2026).

43. Птащенко О., Кириленко О., Курцев О. Вплив цифрових трансформацій на розвиток сучасного економічного простору: людський капітал, інклюзія, безпека. *Бізнес Інформ*. 2024. №7. С. 180–190. URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2024&abstract=2024_7_0_180_190. (дата звернення 01.01.2026).

44. Петрова І., Лойко Є. Методичний засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. Т. 1. № 65. С. 95–104.

45. Райко Д. Маркетингові стратегії як інструмент підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства у періоди криз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4721> (дата звернення 01.01.2026).

46. Рекуненко І.І., Д'яконова І.І., Лаврик Є.І., Павленко О.О., Федина В.М. Конкурентоспроможність як елемент стратегічного менеджменту в контексті сталого розвитку країни. *Вісник Сумського державного університету*. 2021. Серія Економіка. 1. С. 330–337.

47. Савченко С.М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf (дата звернення: 01.01.2026).

48. Скок П.О., Сотник Ю.П. Формування конкурентоспроможної стратегії підприємства у воєнний час. *Бізнес Інформ*. 2023. №11. С. 347–352.

49. Темченко Г.В. Маркетингова діяльність як спосіб підвищення конкурентоспроможності малих підприємств. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2021. № 52. С. 115-119.

50. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.

51. Франко Л.С. Роль цифрової трансформації інновацій у підвищенні конкурентоспроможності України: сучасний стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/6452-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-6362-1-10-20250923.pdf> (дата звернення: 01.01.2026).

52. Хамініч С. БЕНЧМАРКІНГ В СИСТЕМІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*. 2025. №75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6181> (дата звернення: 01.01.2026).

53. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. *АПЕ*. 2003. № 2. С. 70–73.

54. Химич І.Г., Тимошик Н.С. Бізнес-аналіз: стратегія діяльності в умовах війни. II Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції в бізнесі та менеджменті: теорія і практика»: Збірник тез доповідей. Одеса: ОНМУ, 2022. С. 86-89.

55. Химич І.Г., Тимошик Н.С., Подвірна Т.В. Підприємницькі ризики як можливість забезпечення конкурентоспроможності // Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 31 жовтня 2020 р.). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. С. 451–

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32940/1/Збірник%20тез_XНУ_3_31102020.pdf. (дата звернення: 01.01.2026).

56. 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.

57. Черевань І.В., Бородін Б.М. Перспективні зрушення регіонального розвитку в умовах воєнних викликів. *Наукові перспективи*. 2023. № 1. С. 190–199.

58. Чорна Н.М. Конкурентоспроможність підприємства: підходи до визначення та оцінки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Т. 29. № 3. С. 145–150.

59. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків: Право, 2022. 312 с.

60. Шевченко Н.В., Мельник С.І. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.

61. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.

62. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

63. Ясинська Д.В., Добровольська О.В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 81-84. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/817> (дата звернення: 01.01.2026).

64. Яременко С. КОНКУРЕНТНИЙ БЕНЧМАРКІНГ ЯК ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. *Європейський науковий журнал Економічних та*

Фінансових інновацій. 2025. № 2(16). С. 430-440. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/509>(дата звернення: 01.01.2026).

65. Altenburg T., Hillebrand, W. and Meyer-Stamer, J. Building Systemic Competitiveness: Concept and Case Studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand. Berlin: German Development Institute, 1998. 61 p. URL: <https://studylib.es/doc/4749744/systemic-competitiveness---j%C3%B6rg-meyer> (дата звернення: 01.01.2026).

66. Camp R. C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. CRC Press, 2024 . 320 p.

67. Grabowska S., Saniuk S. Assessment of the Competitiveness and Effectiveness of an Open Business Model in the Industry 4.0 Environment. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2022. Vol. 8 (1). DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8010057> (дата звернення: 04.01.2026).

68. Influence Mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: The mediating role of organizational innovation / G. Ni etc. Sustainability. 2020. № 13(1). P. 1–23.

69. Ketter W., Peters M., Collins J., Gupta A. Competitive Benchmarking: An IS Research Approach to Address Wicked Problems with Big Data and Analytics. MIS Quarterly. 2016. Vol. 40 (4). Pp. 1057–1080. URL: <https://www.jstor.org/stable/26629688> (дата звернення: 01.01.2026).

70. Kviatko T., Vitkovskyi Y., Kaczmarek J. Competitive strategies of enterprise: theoretical aspect. Vectors of competitive development of socio-economic systems. Monograph / Editors: Mandych O., Posuka T. The academy of management and administration in Opole. 2020. P. 46–49. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/9408>(дата звернення: 02.01.2026).

71. Núñez, G. and F. Da Silva. “Free competition in the post-pandemic digital era: the impact on SMEs”, Project Documents (LC/TS.2021/15), Santiago, Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC).2021.

72. Patricia Carolina Garcia Martin, Nikolina Koporcic, Vinit Parida, and David Sjödin (2023) Scaling Digital Solutions in Traditional Industries: A Mission Impossible for Small Firms? URL: <https://cmr.berkeley.edu/assets/documents/pdf/2023-11-scaling-digital-solutions-in-traditional-industries-a-mission-impossible-for-small-firms.pdf> (дата звернення: 02.01.2026).

73. Porter M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998). URL: <https://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf> (дата звернення: 01.01.2026).

74. Role of MSMEs in enterprise competitiveness | UNESCAP. Online Resource Centre for Asia-Pacific MSME Policy | UNESCAP. URL: <https://msmepolicy.unescap.org/role-msmes-enterprise-competitiveness> (дата звернення: 01.01.2026).

75. Shtal T., Ptashchenko O., Rodionov S., Kurtsev O. Implementation of modern marketing tools in entrepreneurial activity. Development Management. 2023. № 22(4). С. 53-63. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-22-4-2023/implementatsiya-suchasnogo-marketingovogo-instrumentariyu-vpidpriyemnitzku-diyalnist>. (дата звернення: 01.01.2026).

76. Tiutiunyk I., Humenna Y., Flaumer A. Covid-19 impact on businesses sector activity in the EU countries: digital issues. Health Economics and Management Review. 2021. Issue 1. Pp. 54–66.

77. Tomashuk I. Competitiveness of agricultural enterprises in market conditions and ways of its increase. *Green, Blue & Digital Economy Journal*. Vol. 4 No. 1. 2013. P. 64–81.

78. United Nations Development Programme. Assessment of the Impact of War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. 2024.

79. UN Reytynh krain svity za indeksom lyudskoho rozvytku [Ranking of countries of the world by human development index]. 2022. Retrieved from <https://gtmarket.ru/ratings/human-development-index>.

80. WIPO Global Innovation Index 2021. Retrieved from https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ua.pdf.

ДОДАТКИ