

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Будівництво, архітектура та дизайн

(повне найменування факультету)

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Управління конкурентоспроможністю
(назва теми)
суб'єкта господарювання

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БАД-310

Спеціальності Менеджмент 073
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент у будівництві

Філатова А.С.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Ткаченко А.М.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Гармідер Л.Д.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

факультет будівництво архітектури та дизайн
кафедра підприємництво, торгівля та біржова діяльність
ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність менеджмент отз
(код і найменування)
світня програма (спеціалізація) менеджмент у будівництві
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ПТБД
Ткаченко А.М.
« » 20 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Флатова Анастасія Сергіївна
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

Тема проєкту (роботи) Управління конкурентоспроможністю
суб'єкта господарювання

Рівень проєкту (роботи) д.е.н. проф. Ткаченко Ана Михайлівна
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

Підтверджені наказом закладу вищої освіти від «29» березня 2024 року № 101

Строк подання студентом проєкту (роботи) 3 тижні доцпр.

Вихідні дані до проєкту (роботи) Законодавчі акти України, різні звіти підприємства, статистична
вітність, додаткові таблиці до різних звітів,
наукова література

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи управління
конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання
визначення конкурентоспроможності на прикладі
ТОВ ПІК ПК. Вдосконалення процесу
управління конкурентоспроможністю ТОВ ПІК ПК

Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість листів, плакатів)

Реферат

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, SWOT – аналіз.

Дипломна робота виконана на 94 сторінках, містить 10 таблиць, 3 рисунки, 1 додаток на 10 сторінках. При підготовці роботи використано 24 літературних джерел.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування заходів, щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно сформульованій меті дипломної роботи передбачається виконання наступних завдань:

- вивчення теоретичних основ оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- надання загальної характеристики діяльності обраного підприємства;
- проведення аналізу діяльності підприємства;
- розробка та обґрунтування заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності об'єкта дослідження.

У першому розділі розглядаються теоретичні відомості що до конкурентоспроможності, а також інформація про різні методи її оцінки.

Аналітична оцінка діяльності ТОВ “ПІК ПК” надана в розділі 2. Також було проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оцінено рівень його конкурентоспроможності за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу.

Обґрунтування стратегій підвищення конкурентоспроможності об'єкта дослідження проводиться в розділі 3.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	8
1.1 Роль , сутність та основні завдання щодо формування конкурентоспроможності	8
1.2 підходи до оцінки конкурентоспроможності.....	16
1.3 управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності.....	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ ПІК ПК.....	32
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	32
2.2 аналіз фінансової звітності за 2022-2023 рік.....	39
2.3 аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації.....	47
2.4 оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.....	54
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ ПІК ПК.....	62
3.1 шляхи покращення конкурентоспроможності.....	62
3.2 Економічний ефект запропонованих заходів.....	69
ВИСНОВКИ.....	77
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА.....	80

ВСТУП

Важливим атрибутом ринкової економіки є конкурентоспроможність підприємства. Вона визначає рівень ефективності адаптації підприємства до умов його функціонування в системі народного господарства. З проблемою досягнення ефективного рівня конкурентоспроможності стикається кожне підприємство. Особливо це питання актуальне для компаній, які працюють в галузі виробництва будівельних матеріалів, та мають значний вплив на економічний розвиток України. Кожне підприємство повинне аналізувати дії своїх конкурентів, постійно моніторити ситуацію на ринку, попереджати та швидко виправляти негативні наслідки тиску суперників. Управління конкурентоспроможністю, зокрема прогнозування її рівня та реалізація системи заходів щодо створення конкурентних переваг, повинне базуватися на визначенні конкурентоздатності підприємства та факторів, що впливають на нього.

Не дивлячись на воєнне положення, в Україні покращується стан економіки, поступово починається процес відбудови регіонів. Чимало українських виробників будівельних матеріалів та інших товарів для дому зазнали руйнувань та пошкоджень, деякі ж було окуповано, що в свою чергу призвело до тимчасової нестачі певних матеріалів і цінових стрибків. Разом з тим зріс попит на будівельні матеріали в Україні. У цій ситуації кожне підприємство намагається відновити виробництво та вийти на лідируючі місця серед конкурентів. Характеризуючи ринок України, варто зауважити, що наявність конкурентних переваг у підприємств є передумовою його виживання. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства демонструє ефективність його функціонування, гнучкість в адаптуванні до змін середовища функціонування, високу якість продукції та адекватну цінову політику, позитивність сприйняття споживачами бренду, торговельної марки компанії, високий рівень кваліфікації персоналу тощо.

Дана тема є і буде актуальною навіть через 10 років, тому у даній роботі ми проаналізуємо стан конкурентоспроможності компанії ТОВ ПІК ПК, оцінимо ситуацію на ринку, знайдемо методи щодо покращення рівня її конкурентоспроможності.

Метою роботи є дослідження та обґрунтування теоретичних аспектів щодо сутності конкурентоспроможності, а також вивчення шляхів її покращення.

Розгляд даної теми передбачає вирішення наступних завдань:

1. Визначити и сутність конкурентоспроможності підприємства;
2. Визначити методи оцінки конкурентоспроможності;
3. Провести економічну характеристику підприємства;
4. Провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
5. Оцінити конкурентоспроможність ТОВ ПІК ПК;
6. Обґрунтувати шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності;
7. Розробити шляхи вдосконалення конкурентоспроможності підприємства для виходу на лідируючі місця на ринках збуту.

Об'єктом дослідження є багатoproфільна виробнича компанія з виготовлення будматеріалів ТОВ ПІК ПК.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних основ маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства та шляхи його підвищення.

Методами дослідження є метод порівняння, метод математичного аналізу, SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1 Роль , сутність та основні завдання щодо формування конкурентоспроможності

В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність стає ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Вона визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на ринку, успішно функціонувати та розвиватися. Здатність компанії пропонувати товари та послуги, які задовольняють потреби та очікування споживачів краще, ніж це роблять конкуренти, гарантує їй стійке місце на ринку та високі темпи зростання. Конкурентоспроможність не існує в ізоляції, це постійне порівняння одного з іншим, кожна компанія вдосконалюється щоб мати більші переваги за інших для підтримування статусу “конкурентоспроможне підприємство”.

Отже, конкурентоспроможність - це ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо.

Поняття конкурентоспроможності усі трактують по різному. Різна думка авторів пов'язана з: порівнянням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності його продукції чи послуг, масштабами оцінки конкурентоспроможності на регіональному, національному або світовому ринку, заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень), характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу.

В. П. Грошев та А. І. Кредісов розглядають конкурентоспроможність більше як властивості товару порівняно з конкурентами. В. Є. Хруцький, І. В. Корнєєва, а також В. Стівенсон характеризують це поняття через можливість задоволення потреб споживачів, тобто чим краще та швидше реалізуються їх

потреби, тим і вищий стан конкурентності у підприємства. Інститут менеджменту і розвитку розглядає конкурентоспроможність як потенційну можливість об'єкта чи його реальний стан за існуючих умов проектувати, виготовляти, збувати товари, які за ціновими й неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів. Фатхутдінов Ф. розглядає конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку [1] Г.Л. Азоев зазначав, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. П. В. Забелін, Н. К. Моїсеева підтримують трохи схожі ідеї. За їх думкою, то конкурентоспроможність - це про можливість приносити прибуток не нижче заданого або вище середнього.

Конкурентоспроможність підприємства - це комплексна багатогранна категорія, яка характеризує його здатність ефективно функціонувати в конкурентному середовищі та досягати поставлених цілей. Вона проявляється в декількох аспектах:

- Економічна конкурентоспроможність: здатність генерувати прибуток, максимізувати рентабельність та ефективно використовувати ресурси.
- Виробнича конкурентоспроможність: здатність виготовляти продукцію високої якості за низькою собівартістю.
- Маркетингова конкурентоспроможність: здатність просувати товари та послуги на ринку, формувати стійкий попит та лояльність споживачів.
- Інноваційна конкурентоспроможність: здатність генерувати нові ідеї, розробляти та впроваджувати інновації, що дають компанії конкурентні переваги.
- Фінансова конкурентоспроможність: здатність мобілізувати фінансові ресурси, забезпечувати стійкість до фінансових ризиків та підтримувати оптимальну структуру капіталу.

- Організаційна конкурентоспроможність: ефективність системи управління, чітка структура організації, високий рівень кваліфікації персоналу.

В загальному сенсі конкурентоспроможність - це здатність підприємства виробляти та продавати товари (послуги), які за своїми характеристиками, ціною та якістю відповідають потребам та очікуванням споживачів, а також перевершують аналогічні пропозиції конкурентів.

Конкуренція охоплює мікро-, мезо-, макро- і мегарівні економічної системи. На мікрорівні (міжфірмова або внутрішньогалузева конкуренція) охоплює конкуренцію між підприємствами однієї галузі, які борються за одних і тих же клієнтів та ресурси. Вона стимулює підприємства вдосконалювати свою продукцію та послуги, знижувати витрати та підвищувати ефективність роботи. Мезорівень конкуренції (міжгалузева конкуренція) - це конкуренція між підприємствами різних галузей, які борються за одні і ті ж ресурси, такі як капітал, робоча сила та споживачі. Цей тип конкуренції може бути дуже жорстким, оскільки підприємства з різних галузей можуть використовувати різні стратегії для досягнення своїх цілей. Країни та регіональні угруповання вступають у жорстку конкуренцію на макро- та мегарівнях, прагнучи створити найсприятливіші умови для ведення бізнесу та підвищити рівень життя своїх громадян.

В умовах ринкової економіки конкуренція виконує функції, наведені на рисунку нижче.



Рис. 1.1 Функції конкуренції в ринковій економіці [17]

За методами ведення виділяють такі види конкуренції:

Цінова конкуренція - конкуренція на основі цін, коли фірми намагаються залучити споживачів нижчими цінами на свої товари чи послуги.

Нецінова конкуренція - конкуренція на основі нецінових факторів, таких як якість продукції, рівень обслуговування, дизайн, бренд тощо.

Добросовісна конкуренція - конкуренція, яка ведеться в рамках законних і етичних норм.

Недобросовісна конкуренція - конкуренція, яка використовує незаконні або неетичні методи, такі як демпінг, неправдива реклама, промисловий шпигунство тощо.

Узагальнення наявних поглядів, частину з яких наведено вище, до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» дає змогу назвати такі характеристики даної категорії. Це:

- Динамічний показник, що постійно змінюється в залежності від внутрішніх та зовнішніх факторів.
- Конкурентоспроможність являє собою комплексну систему, що складається з безлічі взаємопов'язаних елементів, таких як виробництво, маркетинг, фінанси, кадрова політика тощо.
- Реалізація потенціалу відображає ступінь того, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та можливості.
- Залежність від продукції. Конкурентоспроможність підприємства напямую пов'язана з конкурентоспроможністю його товарів чи послуг.
- Основним показником конкурентоспроможності підприємства є інтегральний показник. Він ґрунтується на оцінці різних аспектів діяльності підприємства.
- Конкурентоспроможність оцінюється стосовно конкретного ринку та в певний проміжок часу.
- Конкурентоспроможність підприємства може впливати на конкурентоспроможність всієї галузі, регіону, країни.
- Відображає здатність менеджменту до реалізації поставленої мети;
- Проявляється та оцінюється шляхом порівняння з конкурентами.

Конкурентоспроможність - це не просто статична характеристика, а динамічний процес, який постійно потребує вдосконалення. Досягнення та підтримка високого рівня конкурентоспроможності потребує постійного аналізу та адаптації до мінливих умов ринку. Компанія повинна не лише отримати перемогу над конкурентами, але й створити цінності для своїх клієнтів.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- Ґрунтується на наукових знаннях та методах, що гарантує прийняття обґрунтованих рішень.
- Поєднує в собі техніку, технології, економіку та управління, забезпечуючи всебічний розвиток підприємства.
- Використовує програмно-цільове планування, теорію прийняття рішень та інші передові методи для досягнення поставлених цілей.
- Розглядає всі функції управління та їх взаємозв'язок на всіх етапах життєвого циклу об'єкта, що гарантує ефективність роботи.
- Формує систему заходів, що спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність неможливо виміряти в вакуумі. Вона визначається шляхом порівняння з реальними конкурентами на тому ж ринку, що пропонують аналогічну продукцію чи послуги. Це дозволяє підприємству чітко бачити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості для вдосконалення.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність не є універсальною. Вона залежить від специфіки конкретного ринку, де функціонує підприємство. Умови конкуренції, поведінка споживачів, регуляторне середовище - всі ці фактори можуть суттєво впливати на те, що означає бути конкурентоспроможним, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може мати лідируючі позиції в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Зміни в технологіях, попит

споживачів, дії конкурентів - все це потребує від підприємства динамічної гнучкості, щоб зберегти свої позиції.

Предметність передбачає, що конкурентоспроможність не можна звести до одного показника. Її формує цілий спектр параметрів, таких як: висока якість продукції, сучасні технології, кваліфікований персонал, позитивний імідж, ефективний маркетинг, наявність ресурсів, інновації, прогресивні методи управління

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик. Наявність унікальних характеристик, таких як ексклюзивна продукція, додатковий сервіс чи оригінальна технологія, може дати підприємству значну конкурентну перевагу.

Системність передбачає комплексний системний аналіз, який охоплює всі параметри, що її формують, а також їх взаємозв'язки. Це дозволяє отримати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити пріоритетні напрямки для вдосконалення.

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності ґрунтуються на достовірній та перевірній інформації, а висновки - на точних аналітичних розрахунках. Це гарантує об'єктивність оцінки та прийняття прави.
[2]

Факторами, що впливають на конкурентоспроможність є такі зовнішні фактори як : конкурентне середовище, стан економіки, державна політика, глобалізація, технологічні зміни. А також такі внутрішні фактори як : ресурси та можливості підприємства (фінансові, людські, технологічні, інформаційні тощо), ефективність управління, маркетингова стратегія, інноваційна активність, якість продукції (послуг). Зовнішні фактори лише створюють передумови для виходу підприємства на ринок, коли в той же час сукупність внутрішніх факторів визначають його здатність до довгострокового успішного функціонування. Аналіз цих факторів допомагає виявити сильні й слабкі

сторони в діяльності підприємства, а також на їх основі розробити заходи, за рахунок яких підприємство змогло б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх. Таким же чином можна аналізувати роботу конкурентів для попередження дій, збільшення своєї частки в продажах на конкретному товарному ринку.

О.Г. Янковий пропонує звести всю сукупність факторів до таких груп: техніко-технологічні, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, соціально-психологічні, природно-географічні і транспортні, екологічні, галузеві та ринкові.

Техніко-технологічні фактори включають : рівень технічної оснащеності підприємства, використання сучасних технологій та ноу-хау, наявність власних науково-дослідних розробок, швидкість впровадження інновацій, якість продукції та послуг. Організаційно-управлінські фактори: ефективність системи управління, рівень кваліфікації персоналу, мотивація та лояльність працівників, наявність чіткої стратегії розвитку, гнучкість та адаптивність до змін ринкових умов. Фінансово-економічні фактори мають на увазі: фінансову стійкість підприємства, рентабельність бізнесу, ефективність використання ресурсів, конкурентоспроможність цін, доступ до фінансування. Соціально-психологічні фактори: сприятливий мікроклімат у колективі, корпоративна культура, соціальні гарантії та пільги для працівників, рівень задоволеності споживачів продукцією та послугами. Природно-географічні і транспортні фактори: наявність природних ресурсів, сприятливі кліматичні умови, вигідне географічне розташування, розвинена транспортна інфраструктура. Екологічні фактори: дотримання екологічних норм та стандартів, використання екологічно чистих технологій, впровадження системи екологічного менеджменту. Галузеві фактори: рівень конкуренції в галузі, наявність бар'єрів для входу на ринок, державна підтримка галузі, динаміка розвитку галузі. Ринкові фактори: ємність ринку, попит на продукцію та послуги, поведінка споживачів, конкурентна діяльність.

Важливо зазначити, що всі ці фактори взаємопов'язані та впливають один на одного. Тому для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно комплексно враховувати всі групи факторів та розробляти стратегію розвитку, яка буде спрямована на покращення їхнього стану. Крім раніше згаданих, на конкурентоспроможність підприємства суттєво впливають й інші фактори, до яких належать: мода, продажний і післяпродажний сервіс, реклама, імідж виробника, ситуація на ринку, коливання попиту, науково-технічний рівень і ступінь удосконалення торговельно-технологічного процесу, впровадження і використання новітніх технологій та сучасних засобів автоматизації.

1.2 підходи до оцінки конкурентоспроможності

Ринкова економіка, ґрунтуючись на принципах вільного підприємництва, розквітає там, де люди вільно обмінюються товарами та послугами. Ця система створює безліч конкуруючих ринків, де продавці та споживачі взаємодіють, забезпечуючи чесне та ефективне ведення бізнесу.

Конкуренція стає рушійною силою для виробників, стимулюючи їх постійно вдосконалювати якість продукції та розширювати її асортимент. З іншого боку, споживачі отримують свободу вибору, маючи можливість знайти те, що їм дійсно потрібно, серед різноманіття пропозицій.

Внаслідок цього добробут споживачів зростає, ціни на традиційні товари та послуги знижуються, а ринок постійно поповнюється новими продуктами та виробниками. Ця динаміка, обумовлена свободою вибору, яку забезпечує конкуренція, оздоровлює економіку, не даючи неефективним підприємствам затримуватися на ній.

Важливо зазначити, що ринкова економіка не позбавлена недоліків. Необхідно втручання держави для регулювання монополій, захисту довкілля та забезпечення соціальної справедливості.

Для сучасних підприємств є важливим мати лідируюче місце на ринку збуту. Для швидкого росту та прихильності покупців у майбутньому треба завжди переглядати свої можливості, шукати недоліки та їх викорінювати. Конкуренція є частиною маркетингового середовища фірми, тому вона завжди повинна бути предметом ґрунтовного вивчення та оцінювання. Щоб визначити свою конкурентоспроможність існує багато методів. Їх класифікація представлена на малюнку нижче.

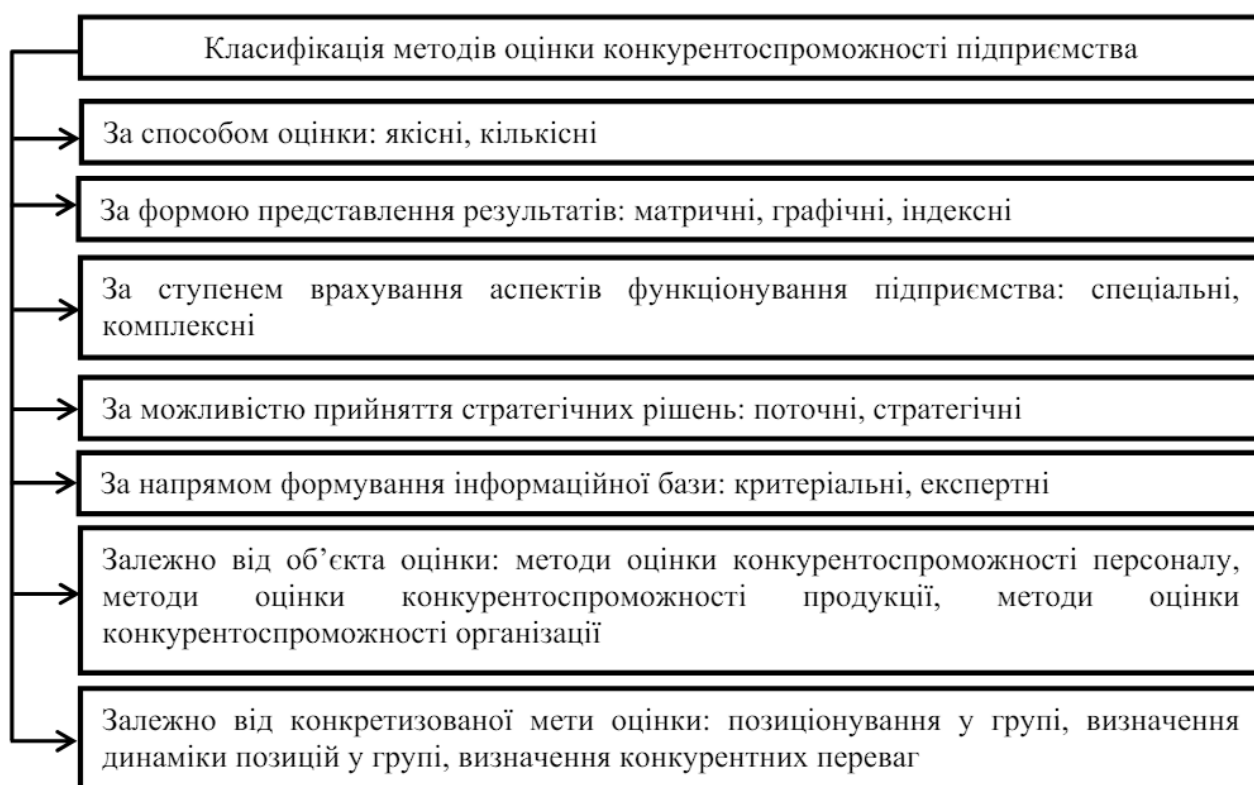


Рис. 1.2 Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [18]

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності здебільшого обчислюють і визначають відносні значення рівнів ключових показників у різних аспектах конкурентоспроможності, а потім об'єднують їх у групові показники та

загальні показники. Вони допомагають оцінити реальні можливості організації конкурувати в стратегічних сферах бізнесу та приймати зважені управлінські рішення. Однак деякі кількісні методи використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому методу не бракує суб'єктивності. Якісні методи оцінки здебільшого менш формалізовані та пов'язані з експертною оцінкою. Вони не можуть використовувати оцінку конкурентоспроможності організації в процесі аналізу, їм не властива наукова строгість, їм притаманна суб'єктивність і рутинність. Однак якісні методи досить гнучкі, щоб дозволити вам оцінювати реальні факти, а не абстрактні числа, якщо ви використовуєте надійну інформацію. Матричний метод передбачає використання матриці - таблиці елементів, відсортованих по рядках і стовпцях. В основі цієї методології лежить аналіз двовимірної матриці, побудованої за принципом системи координат, а її суть полягає в маркетинговій оцінці діяльності підприємств. За наявності відповідної інформації про продажі продукції можна отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності організації. Матричні методи відрізняються простотою використання. Недоліками цих методів є обмежена кількість характеристик, що підлягають оцінці, відсутність аналізу причин і недостатність міркувань, а також складність оцінки темпів зростання ринку та частки ринку. Індикаторний метод – це розрахунково-кількісний метод, який визначає окремі показники (коефіцієнти) за ключовими показниками та аспектами діяльності організації та відновлює їх до загальних показників. Залежно від застосування цих методів можна здійснити як складні розрахунки, так і прості математичні операції. Графічні методи використовують у побудові багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Їхніми перевагами є простота та наочність. Проте графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності, не може визначити рівень широких критеріїв конкурентоспроможності, а використання великої кількості ознак зменшить його наочність. За допомогою спеціального набору методів можна оцінити конкурентоспроможність різних сторін діяльності організації

(виробництва, маркетингу, фінансів тощо). З іншого боку, комплексний підхід охоплює комплексний підхід, що передбачає аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування бізнесу. За допомогою цих методів можна отримати найточнішу інформацію про конкурентоспроможність підприємства на основі досить широкого спектру порівняльних переваг з урахуванням параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища. Тактичний підхід пов'язаний з оцінкою певних аспектів діяльності компанії, і рішення, що приймаються за її результатами, як правило, є короткостроковими. Стратегічні методи переважно характеризують конкурентну позицію підприємства на ринку.

Розглянемо деякі з них.

Метод порівнянь: порівняння показників підприємства з показниками конкурентів.

Перевагою методу є його простота у використанні. А недоліком є те, що при його використанні неможливо зробити цілісний загальний висновок про рівень конкурентоспроможності, так як використання оціночного критерію винятково виробничих витрат не демонструє процеси взаємодії виробника продукції безпосередньо із ринком [3]

Метод порівнянь продукції підприємства з продукцією конкурента.

Перевагою цього методу є те, що він враховує найважливіший критерій, який впливає на конкурентоспроможність підприємства – це конкурентоспроможність товару.

Недоліком є те, що при використанні цього методу не враховується рівень виробничо-збутової діяльності суб'єкта господарювання; а також цей метод доцільний для виробників лише одного виду продукції. [3]

Індексний метод: розрахунок індексів конкурентоспроможності на основі сукупності показників. Одним з прикладів є Індекс конкурентоспроможності

продукції (ІКП). ІКП є корисним інструментом для оцінки конкурентоспроможності продукції, але важливо усвідомлювати його обмеження (недостатня деталізація, статичність, обмеженість даних та вплив зовнішнього середовища). Для отримання більш комплексного уявлення про конкурентоспроможність продукції рекомендується використовувати ІКП в поєднанні з іншими методами аналізу.

Бальний метод: присвоєння балів за різними критеріями та підрахунок загального балу конкурентоспроможності.

Ці два методи є дуже схожими. Вони дуже прості у використанні, використовуючи сукупність показників ви можете дізнатися та ранжувати підприємства за рівнем конкурентоспроможності. Але в чому різниця? Індексний метод є більш точним, а бальний метод є більш наочним, використовують ці методи різні шкали оцінювання. До того ж, Бальний метод частіше використовується для оцінки конкурентоспроможності підприємств, індексний метод - для оцінки конкурентоспроможності країн.

Моделі та методи математичного програмування.

Перевагами є : моделі та методи математичного програмування дають об'єктивну оцінку ситуації, вони дозволяють отримати точні прогнози та результати, а також допомагають приймати оптимальні рішення.

Недоліками є те, що моделі та методи математичного програмування можуть бути складними для розуміння та використання, для їх програмування необхідна велика кількість даних, вони не враховують всі фактори, що можуть вплинути на результат.

Метод самооцінювання діяльності.

Цей метод пропонує ряд суттєвих переваг, які роблять його цінним інструментом для будь-якої організації: простота та доступність інструменту для регулярного оцінювання діяльності будь якої організації з вирішення

завдань її безперервного вдосконалення; Метод використовує процедури, які уможливають порівняння та оцінювання діяльності організації на основі національно визнаних критеріїв. Це дає можливість отримати об'єктивну та неупереджену оцінку, а також порівняти свої показники з показниками інших організацій у галузі. ; Завдяки методу можна виявити найбільші прогалини та розбіжності в планах або процесах впровадження вдосконалень. [4]

Метод бенчмаркінга.

Бенчмаркінг - це метод сучасного менеджменту, який набуває все більшої популярності завдяки своїй ефективності у вдосконаленні діяльності та підвищенні конкурентоспроможності компаній. Він ґрунтується на порівнянні власної практики з практикою кращих компаній у галузі або на ринку з метою запозичення їхніх кращих методів та впровадження їх у власній роботі.

Особливості бенчмаркінгу:

- Загальносистемний характер: Бенчмаркінг охоплює всі аспекти діяльності компанії, від виробництва та маркетингу до управління персоналом та фінансами. Це дозволяє отримати комплексну картину того, як працює компанія, та визначити сфери, які потребують вдосконалення.
- Чітка спрямованість на досягнення кращого рівня: Бенчмаркінг не просто порівнює компанії, а й шукає кращі практики, які можна запозичити. Це дозволяє компаніям ставити перед собою амбітні цілі та прагнути досягти найвищого рівня в своїй галузі.
- Прикладна орієнтація на досягнення конкурентних переваг: Бенчмаркінг не є самоціллю. Його кінцева мета - допомогти компаніям здобути конкурентні переваги та досягти успіху на ринку. [5]

Метод фокус-групи, або ж групове інтерв'ю.

Фокус-група - це метод дослідження, що ґрунтується на груповому обговоренні досліджуваної проблеми. Її мета - з'ясувати ставлення учасників до

проблеми, їхні думки, почуття та мотивацію. Цей метод дає можливість досліднику отримати глибоку та детальну інформацію, яку неможливо отримати за допомогою інших методів. Під час фокус-групи учасники вільно спілкуються один з одним, діляться своїми думками та досвідом, що дозволяє досліднику спостерігати за груповою динамікою та виявляти закономірності. Фокус-група може використовуватися як самостійний метод дослідження, так і в поєднанні з іншими методами, наприклад, з опитуваннями чи анкетуванням. [6]

Метод Портера.

Метод Портера, також відомий як п'яти сил Портера, є широко використовуваним інструментом для аналізу конкурентного середовища. Він допомагає підприємствам зрозуміти динаміку своєї галузі та визначити ключові фактори, що впливають на їх конкурентоспроможність. Цей метод простий у розумінні, дає комплексне уявлення про конкурентне середовище, через свою практичність може бути використаний для розробки стратегій, спрямованих на покращення конкурентної позиції підприємства. Також він є універсальним для будь якої галузі, незалежно від розміру ринку чи типу продукції.

Але, не дивлячись на усі свої переваги, метод Портера є суб'єктивним та статичним. Через не враховування динамічних змін в конкурентному середовищі, він може призвести до невірних результатів. Ще одним з недоліків є відсутність числової оцінки. Легкий до розуміння метод стає незвучним для оцінки та порівняння зних галузей.

Експертні оцінки.

Простий та швидкий метод для отримання оцінки від фахівців чи інших експертів. Недоліками тут постає саме вибір експерта та суб'єктивність даного методу.

SWOT-аналіз.

Простий та наочний метод оцінювання. Складання цієї матриці дає можливість отримати комплексну оцінку. Важкість полягає у виборі факторів для оцінки, не даючи рішень вона лише показує ситуацію, щоб далі за роботу взялися керівники чи фахівці.

Одна з найбільш перспективних методик - це система збалансованих показників ефективності (ССП). Ця методика дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства з точки зору чотирьох ключових аспектів: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток.

Визначення конкурентоспроможності підприємства - це не просто формальність, а й ключовий фактор його виживання та розвитку в сучасних динамічних умовах ринку. Для отримання максимально точної картини рекомендується використовувати комплексний підхід, який поєднує в собі різні методи та інструменти аналізу. Важливо зазначити, що універсального методу не існує. Вибір методів залежить від цілей дослідження, доступних даних та специфіки підприємства.

1.3 управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності

2023 рік для України був ознаменований повномасштабним вторгненням Росії, яке призвело до широкомасштабних руйнувань, людських жертв та масового переміщення людей. Це мало руйнівний вплив на українську економіку, яка скоротилася на 30,4% у 2022 році.

Проте вже у 2023 році спостерігалось поступове відновлення економіки. За оцінками МВФ, реальний ВВП України зріс на 4,5% у 2023 році. Важливо зазначити, що економіка України все ще перебуває у складному становищі. Багато підприємств були змушені призупинити роботу через бойові дії,

руйнування інфраструктури або втрату кваліфікованих кадрів. Інші підприємства змінили свою роботу, щоб адаптуватися до нових умов. Через війну багато українських підприємств втратили доступ до своїх традиційних ринків збуту. Це призвело до значного зниження доходів та зростання невизначеності. Також було втрачено велику частину логістичних шляхів, постійні перебої у постачанні сировини приводять до підвищення витрат. Окрім цього зросли ціни не тільки на сировину, а ще й на енергоносії та електроенергію, що робить ведення бізнесу дорожчим та знижує рентабельність. Також нас переслідує нестача кваліфікованих кадрів через мобілізацію та відтік людей за кордон. Велика кількість зруйнованих складів, інших підприємств потребує інвестицій для відновлення. Однак, хоча інвестиційна діяльність має великий потенціал та довгострокову вигоду, лише невелика частина йде на усі ризики, які можуть торкнутися інвесторів.

В умовах сучасного, динамічного та постійно мінливого світу, управління конкурентоспроможністю підприємств стає все більш складним завданням. Окрім традиційних факторів, таких як ціна, якість продукції та ефективність маркетингу, необхідно враховувати зростаючу невизначеність та ризики.

Ризик та невизначеність - це два ключових фактори, які суттєво впливають на аналіз конкурентоспроможності підприємств. Розуміння та вміння враховувати ці фактори є необхідною умовою для прийняття ефективних управлінських рішень.

Різницю між невизначеністю та ризиком складає те, що невизначеність не піддається виміру, тоді як ризик же ж навпаки. Ризик характеризується керованістю на відміну від невизначеності. Таким чином, невизначеність варто визначати як складову умову виникнення та розвитку ризику. Чим вищий рівень невизначеності, тим вищий рівень ризику. Ризик може суттєво знизити конкурентоспроможність підприємства, якщо воно не буде ефективно управлятися, а невизначеність може ускладнити аналіз

конкурентоспроможності, оскільки не завжди можливо точно прогнозувати майбутні події.

Невизначеність - це ситуація, коли немає чіткої інформації про те, що може статися, а також коли неможливо з точністю передбачити майбутні події.

Існує два типи невизначеності:

- Ризик: коли відомі можливі події, але не відома їх ймовірність.
- Необґрунтована невизначеність: коли не відомі ні можливі події, ні їх ймовірність.

Невизначеність може бути:

- Економічна: пов'язана з економічною ситуацією, змінами курсів валют, інфляцією тощо.
- Політична: пов'язана з політичною ситуацією, змінами в законодавстві тощо.
- Технологічна: пов'язана з розвитком технологій, появою нових продуктів і послуг.
- Природна: пов'язана з природними явищами, такими як стихійні лиха.
- Ризики, пов'язані з діяльністю підприємства: пов'язані з помилками в управлінні, людським фактором, збоями в роботі обладнання тощо.
- Концептуальна невизначеність: виникає, коли приймаються надзвичайно складні рішення з далекосяжними наслідками. Вона зумовлена нечітким розумінням власних та чужих цілей, потенційних можливостей, майбутніх напрямків розвитку тощо.
- Стратегічна невизначеність: виникає, коли рішення приймаються в умовах конкуренції, але невідомі стратегії конкурентів.
- поведінкова невизначеність: виникає внаслідок нерациональності поведінки людини як одного з елементів соціально-економічної системи.

Невизначеність може мати як негативні, так і позитивні наслідки:

До негативних відносяться : зниження ефективності прийняття рішень, збільшення ризиків, зниження конкурентоспроможності.

Позитивними ж є: можливість для нових можливостей, стимул до інновацій та збільшення гнучкості.

Традиційно поняття ризику розглядається у двох площинах – як джерело потенційної небезпеки та матеріальних втрат або у якості джерела потенційної можливості та економічних вигід.

Види ризиків описані на рисунку нижче:

<i>1-й рівень: Загальні ризики бізнес-середовища</i>	<i>2-й рівень: Промислові ризики</i>	<i>3-й рівень: Ризики на рівні фірми</i>
1) Політичні ризики: війна, революція, переворот, демократичні зміни в уряді, інші політичні ризики. 2) Ризики, пов'язані з проведенням урядової політики: фінансові й грошові реформи, коливання цін, торговельні обмеження, націоналізація, державне регулювання, бар'єри на шляху до репатріації прибутку, недостатнє надання державних послуг. 3) Макроекономічні ризики: інфляція, зміни у відносних цінах, курси іноземних валют, процентні ставки, умови торгівлі. 4) Соціальні ризики: вирішення соціальних проблем, суспільне незадоволення, повстання, демонстрації, дрібні терористичні рухи. 5) Природні ризики: коливання кількості опадів, урагани, землетруси, інші стихійні лиха	1) Ризики ринку витрат: невідповідність якості, зміни в пропозиції на ринку, зміни кількості використовуваних іншими покупцями. 2) Ризики ринку товарів: зміни споживчих уподобань, наявність товарів-замінників, дефіцит комплементарних товарів. 3) Ризики конкурентоспроможності: суперництво серед існуючих конкурентів, поява нових учасників на ринку, технологічна та інноваційна нерівність, новинки, нові методи виробництва	1) Операційні ризики: ризики невизначеності праці, трудові конфлікти, безпека працівників, ризики засобів виробництва, брак сировини, зміна якості, обмеження випуску запасних частин, інші випадкові виробничі негаразди. 2) Ризики відповідальності: відповідальність за якість продукції, викиди речовин, забруднюючих навколишнє середовище. 3) Ризики науково-дослідних розробок: неточні результати досліджень. 4) Кредитні ризики: проблеми інвестування та повернення коштів. 5) Поведінкові ризики: зацікавленість працівників та керівництва

Рис. 1.3 Види ризиків та їх рівні [19]

Ризик можна розглядати як характеристику, що є властивою для будь-якої діяльності людини, що втілюється в умовах обмеженості ресурсів та вибору методу досягнення цілей. В такому разі не є можливим повністю позбутись самого ризику, проте цілком реально мінімізувати його наслідки.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ризику являє собою механізм управління, який представляє собою систематичний аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства, вироблення і застосування відповідних заходів для підвищення конкурентоспроможності та мінімізації ризиків впливу. Даний механізм доцільно формувати та реалізовувати за наступними етапами:

- 1 етап: Аналіз конкурентних сил, які впливають на підприємство та виявлення ризиків.
- 2 етап: Формування концепції управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільного ринкового середовища та ризику.
- 3 етап: Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку, виявлення ризиків, які впливають на його діяльність та їх оцінка.
- 4 етап: Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища та ризику [6]

Припускаючи можливі ризики можна планувати, будувати стратегію на свій розсуд. Підприємство повинне передбачати та вміти протистояти ризикам. Першочергово треба відмовлятися від будь якої ризикованої діяльності, вживати заходів для зменшення ймовірності або наслідків ризикових подій. забезпечити собі резерви для покриття можливих втрат, або ж передати усі ризики страховій компанії.

Запобігання ризикам за допомогою перевірки на дотримання правил називається "комплаєнс-контроль". В обов'язки комплаєнс-менеджерів входить контроль, щоб компанія працювала в суворій відповідності з законами держави і своїх політик. Але об'єктивно задача управління ризиками набагато ширша: довше і ефективніше працювати на ринку. Управління ризиками передбачає формування культури безпеки в компанії. Налагоджена система управління ризиками – це "подушка безпеки", без якої важко вистояти в кризу. [7]

Ще одним, не менш важливим викликом для підприємства може стати зміна у поведінці споживачів. Через соціально-економічні, технологічні, демографічні, культурні, психологічні чи екологічні фактори впливу, може змінитися відношення у споживачів до нашого продукту. Зміна попиту на певні продукти та послуги може призвести до необхідності зміни асортименту, цінової політики, каналів збуту тощо. Через зміну їх поведінки може також зрости попит на товари конкурентів, через це є можливість піднятися у малих гравців на ринку. Маркетингові стратегії повинні бути адаптовані до нових потреб та очікувань споживачів. Споживачі очікують персоналізованого підходу з боку продавців, що потребує від підприємств збору та аналізу даних про своїх клієнтів. Також зростає попит на онлайн замовлення, тобто підприємство повинно розвивати нові канали онлайн-збуту. До цього ж, споживачі все частіше віддають перевагу продуктам та послугам, які відповідають їхнім етичним цінностям. Всі вище перераховані наслідки дають зрозуміти, що без адаптації та змін у таких непередбачуваних ситуаціях підприємство не зможе довгий час знаходитись на конкурентному місці.

Основними можливостями для уникнення цих наслідків є : проведення маркетингових досліджень для вивчення потреб та очікувань споживачів, відстеження трендів та адаптація своєї діяльності чи продукції під них, використання нових технологій для обслуговування клієнтів чи для персоналізації маркетингу, дотримання етичних принципів ведення бізнесу та завжди пропонувати продукти та послуги, які відповідають етичним цінностям споживачів. Головним є - створення гнучкого бізнесу, адже завжди треба вміти швидко адаптуватися до нових змін. Зміни в поведінці споживачів - це постійний виклик для підприємств. Ті, хто зможуть ефективно адаптуватися до цих змін, будуть мати значні конкурентні переваги.

Перебої в постачанні та зростання цін на ресурси - це серйозні проблеми, які суттєво впливають на діяльність підприємств в усіх галузях. Ця ситуація може призвести до зниження рентабельності виробництва, його обсягу чи навіть

якості продукції. Через високу вартість та складність в отриманні ресурсів, ціни зростуть і на виготовлену продукцію, що може призвести до втрати частини споживачів. Однією з можливостей при даній перешкоді є співпраця з іншими підприємствами чи постачальниками. Маючи додаткову можливість в отриманні ресурсів зменшується ризик з запізненням постачання, чи його відсутність при критичній ситуації, а співпраця з іншими підприємствами дає змогу підтримати одне одного та створити альянс з користю для обох сторін. Зниження витрат за рахунок модернізації та оптимізації випуску продукції, введення інновації, до того ж є можливість створення запасів сировини та комплектуючих, але тут вже йде мова про додаткові витрати на утримання складів, нової техніки, розробки нових планів модернізації. Наступним варіантом є підвищення вартості на виготовлений товар для компенсування затрат на ресурси, але є ризик втрати частини клієнтів для яких нова вартість буде занадто високою. Також є можливість створення та випуску нових видів продукції чи послуг, які задовольняють нові потреби споживачів. Останній варіант можна поєднати з іншими, але тут також виникає потреба у стартовому капіталі для введення цього задуму у реальність, адже розширення асортименту потребує створення нових цехів для виготовлення, а це тягне за собою різні трати на освоєння плану виробництва, додаткових приміщень, обладнання, пошуку нових постачальників для ресурсів, ринків збуту готової продукції та втручання у нову конкуренцію на ринку нового товару. Якщо розглядати усі варіанти, то останній є доволі непоганим, але затратним, тому на початку він не підійде, тобто одразу треба компенсувати трати через інші можливості, дивлячись на ситуацію на ринку та доступні можливості.

Не дивлячись на складні умови під час війни в Україні, українські підприємства намагаються виживати через різні можливості. Багато підприємств перемістили свої виробничі потужності та офіси в більш безпечні регіони країни. Нині в Україні переміщено близько 800 підприємств. Найбільше – до Львівської (28,6%), Закарпатської (17,9%), Чернівецької

(12,2%), Івано-Франківської (8,3%), Тернопільської (7,5%) та Хмельницької (7,5%) областей. [14] Деякі підприємства змінили свою продукцію, щоб випускати товари, які користуються попитом в умовах війни. Хоча експорт за кордон минулого року скоротився на 35%, то на зараз Україна продовжує поширювати асортимент виготовленої продукції та поширювати свою експансію в інші країни.

Що ж до дорогих електронних ресурсів та проблем з їх постачанням, то було знайдено рішення: компанії домовлялися з енергетиками, скільки енергії вони можуть використовувати в певний період часу. Відповідним чином коригувався графік роботи – найбільш енерговитратні процеси компанії змушені були виконувати вночі та на вихідних. Така ситуація в енергетиці попри нинішнє покращення зумовлює великий інтерес до проєктів енергонезалежності. Так, на одному з підприємств на Буковині нам презентували проєкт створення станції альтернативної енергетики, яка дасть компанії можливість у подальшому не залежати від зовнішнього електропостачання. [14]

Дорогі кредитні ресурси є стримуючим фактором, тому рішенням проблеми може бути участь у міжнародних, державних і навіть регіональних програмах здешевлення кредитів для підприємців та лібералізації вимог до кредитної застави. Прикладом місцевих програм підвищення доступності кредитів є співпраця в рамках меморандумів Ощаду з Закарпатською, Чернівецькою та Львівською ОВА. Найбільш популярною ініціативою з підтримки бізнесу залишається урядова програма "Доступні кредити 5-7-9%". Один із підприємців, якого я відвідав, також долучився до грантової програми «Робота – напрям "Новий рівень"». [14]

З проблемою мобілізації також знайшли рішення. Для бронювання 50% своїх військовозобов'язаних співробітників компанія має бути визнана критично важливою для економіки. З критеріїв (їх потрібно три), які найбільше

підходять середньому бізнесу для бронювання, найбільш реальними є визнання компаній підприємствами, що мають велике значення для задоволення потреб територіальної громади, відсутність заборгованості перед бюджетом та середня зарплата за квартал, не менша за середню зарплату в регіоні. [14]

Українські підприємства не втрачають надії, адже воєнний стан не тільки закриває певні двері, а й відчиняє нові. Українці протягом всієї історії демонстрували стійкість та здатність долати труднощі. Війна не зламала їхній дух, а навпаки, згуртувала та мотивувала до пошуку нових можливостей. Багато українських підприємців вже зараз, під час війни, шукають нові шляхи розвитку та адаптують свій бізнес до нових умов. Ми отримуємо значну фінансову та гуманітарну допомогу з боку західних країн та міжнародних організацій. Ця допомога буде відігравати важливу роль у відновленні інфраструктури та підтримці бізнесу після війни.

Звичайно, відновлення та зростання українського бізнесу не буде легким завданням. Попереду багато роботи, але шанси на успіх є високими. Важливо, щоб українська влада продовжувала створювати сприятливий інвестиційний клімат, а українські підприємці використовували всі можливості, які відкриваються перед ними.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ ПІК ПК

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ ПІК ПК — це багатoproфільна виробнича компанія з виготовлення будматеріалів, яка розпочала свою діяльність з 16 березня 2017 року під керівництвом Христинюк Тетяни Вадимівни. Засновником ж є Пташник Сергій Володимирович. Місцем заснування є м.Київ, Печерський район, БУЛЬВАР МАРІЇ ПРИЙМАЧЕНКО, будинок 1/27, але з 06.06.2017 змінює свою адресу на Миколаївська область, місто Вознесенськ, вулиця Київська, будинок 2796

ПІК ПК має 18317 м² загальної виробничої площі, а також площу логістичних центрів в 19000м². Розмір статутного капіталу 2 700 000 грн.

Компанія займається обробкою та випуском різноманітної продукції, до її діяльності входить :

22.23 - Виробництво будівельних виробів із пластмас

22.29 - Виробництво інших виробів із пластмас

24.32 - Холодний прокат вузької штаби (основний)

24.33 - Холодне штампування та гнуття

46.13 - Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами

46.15 - Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами

46.19 - Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

46.73 - Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

46.74 - Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього

46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля

47.19 - Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах

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

47.91 - Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет

23.61 - Виготовлення виробів із бетону для будівництва

23.69 - Виробництво інших виробів із бетону, гіпсу та цементу

23.65 - Виготовлення виробів із волокнистого цементу

23.63 - Виробництво бетонних розчинів, готових для використання

Окрім продукції власного виробництва, компанія пропонує імпортні товари від європейських партнерів, які є визнаними лідерами у своїх галузях та володіють сертифікованими виробництвами за стандартами ISO.

Вся сировина, компоненти та готові будматеріали, що використовуються та пропонуються компанією, відповідають вимогам ДСТУ та підтверджені відповідними сертифікатами та висновками.

Компанія випускає свою продукцію під такими торговими марками :

1. ROOFFIX® — ПРОФНАСТИЛ ТА КОМПЛЕКТУЮЧІ ГІДНОЇ ЯКОСТІ

- профнастил і металочерепиця;
- для покрівлі — додаткові (добірні) елементи;
- елементи для систем водовідведення;
- елементи для вентиляційних систем.

За роки існування виробництво розширювалося та модернізувалося. Зараз на площі 5000 м² розміщується 17 сучасних автоматизованих ліній, які можуть виробляти до 8000 м² профнастилу.

2. SCHÖPFER® – БУДІВЕЛЬНІ МАТЕРІАЛИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

- Будівельна хімія та сухі будівельні суміші
- Термоізоляція та системи її кріплення
- Гідроізоляційні матеріали
- Будівельні інструменти та витратні матеріали
- Системи кріплення гіпсокартону.

3. ANYFEM® – ПРОМИСЛОВА ТА ТРОТУАРНА ПЛИТКА

На 1000 м² виробничої площі розгорнуто сучасне автоматизоване обладнання, що дозволяє виробляти до 1200 м² плитки або 7200 пог. м паркових бордюрів за добу. Площа складських приміщень становить 2000 м².

У 2021 році асортимент вібропресованої плитки значно розширився: з 7 до 13 видів. Дизайн плитки оновлюється, а палітра кольорів стає ще багатшою, в тому числі завдяки технології Color Mix. Також розпочато виробництво вібролитої тактильної плитки – прямої та попереджувачої.

Власним лабораторним комплексом компанії здійснюється вхідний контроль сировини на відповідність державним стандартам (ДСТУ) та підбирається оптимальний склад бетонної суміші. Всі етапи виробництва знаходяться під пильним контролем. Кожна партія готової продукції проходить ретельні заміри та тестування для визначення її фізико-технічних характеристик, таких як: міцність на стискання, стійкість до стирання, водопоглинання, морозостійкість, відповідність геометричним параметрам, якість лицьової поверхні та інші.

4. NOBILE SMART® — ВІДРА ХАРЧОВІ

Асортимент включає у себе пластикові відра як для харчових продуктів, так і для транспортування будівельних сипучих та рідких матеріалів.

Продукція виготовляється за допомогою інжекційно-ливарних автоматизованих машин для лиття пластмас під тиском. Асортимент складається з відер різного кольору, місткості та можуть комплектуватися пластиковими та оцинкованими ручками. На корпусі відер можуть бути носик та/або мірна шкала.

5. LOFT-BETON® — Бетонні суміші та залізобетонні вироби

Асортимент продукції включає:

- фундаментні блоки (трьох типорозмірів);
- стінові бетонні блоки
- кільця та кришки двох типів до них (трьох типорозмірів);
- півсфери та дорожні бордюри.
- бетонні та цементні розчини

Залізобетонні вироби LOFT-BETON® використовуються для будівництва промислових, технічних та складських приміщень, інженерних та комунікаційних споруд, автомагістралей, автомобільних стоянок, АЗС, житлових комплексів та приватних будинків.

За робочу зміну компанія випускає 7000 стінових блоків, 320 м. куб. Готового бетону, 100 ФБС а також 20 кілець та кришок.

6. SNOW MONSTER® – ЛОПАТИ ДЛЯ ПРИБИРАННЯ СНІГУ

Сучасні морозо-зносостійкі лопати для прибирання снігу, ковші до яких виготовляються за допомогою термопластавтоматів — інжекційно-ливарних автоматизованих машин для лиття пластмас під тиском.

Асортимент складається з ковшів різних форм, розмірів і кольорів та комплектується дерев'яними та алюмінієвими держаками, включаючи й ергономічні. Лопати комплектуються двома видами пластикових ручок.

Працюючи з приватними підприємцями, забудовниками та торговельними мережами, компанія пропонує великий асортимент продукції, що відповідає ДСТУ. ППК ПК індивідуально підходить до кожного замовлення, підбирає логістичні послуги, виконує замовлення у найкоротші строки та має свої індивідуальні підходи у формуванні цінової політики. Працюючи з цією компанією кожен замовник отримує гарну та якісну продукцію, тому багато партнерів обирає саме компанію ППК ПК.

Українська компанія ППК ПК співпрацює з широким колом партнерів, як в Україні, так і за кордоном. Їх можна поділити на декілька категорій:

1. Постачальники сировини та матеріалів:

- Запоріжсталь
- ArcelorMittal Ukraine
- Укрцемент
- Knauf Ukraine
- Ceresit

2. Дистриб'ютори та торговельні партнери:

- Епіцентр
- Нова Лінія
- Leroy Merlin
- МКМ

3. Будівельні та монтажні організації:

- Опендатабот (перелік компаній)
- Укравтодор
- Агропромбуд
- YouControl (перелік компаній)
- Altis

4. Державні та некомерційні організації:

- Міністерство розвитку громад та територій України
- Державна служба України з надзвичайних ситуацій
- Екофондація
- Червоний Хрест України

5. Наукові та дослідницькі інститути:

- Національний університет "Львівська політехніка"
- Київський національний університет будівництва та архітектури
- Інститут проблем прикладного системного аналізу

6. Міжнародні партнери:

- Heidelberg Materials
- Holcim
- Saint-Gobain
- Knauf Global
- Sika

Що ж до конкурентів компанії, то маючи широкий асортимент продукцію, вона конкурує з різними поокремими виробниками.

Наприклад Інтерсталь - Українська компанія, яка виробляє широкий спектр будівельних матеріалів з металу. ТОВ "ПІК ПК" та "Інтерсталь" - це два з найбільших виробників будівельних матеріалів в Україні. Обидві компанії пропонують широкий спектр продукції, включаючи: сітки зварні, сітки рабиця, плити перекриття, блоки бетонні, бруківка, тротуарна плитка, металеві профільні труби, євроштaketник, секційні паркани. Однак якщо їх порівнювати, то компанія ПІК ПК має більший асортимент, а компанія Інтерсталь має трохи більший досвід у роботі, адже була заснована в 1994 році. Обираючи з ким краще співпрацювати також треба звернути на місце їх розташування, адже

ТОВ "ПК ПК" розташована на півдні України, "Інтерсталь" - на сході, що дуже впливає на вартість перевезення продукції дивлячись від вашого розташування.

Щож до іншого конкурента, то компанія Екобуд також є провідною компанією з виробництва будівельних матеріалів. Обидві компанії пропонують широкий спектр продукції, включаючи: блоки бетонні, цегла, плити перекриття, бруківка, тротуарна плитка, клейові суміші, штукатурні суміші, залізобетонні вироби. "Екобуд" має більш широкий асортимент бетонних блоків, цегли та плит перекриття, а ТОВ "ПК ПК" має більш широкий асортимент металевих та пластикових матеріалів. Вибір для співпраці також буде залежати від цін, матеріалів та розміщення проєкту відносно компаній.

Рубежанський завод будівельних матеріалів є ще одним конкурентом, але схожою продукцією є: цегла, блоки бетонні, штукатурні суміші, клейові суміші, залізобетонні вироби, бруківка, тротуарна плитка. Рубежанський завод будівельних матеріалів має більш широкий асортимент цегли та залізобетонних виробів, але одним з стримуючих факторів для співпраці є розміщення компанії на сході України, що є стримуючим фактором через постійні бойові дії там.

KNAUF Ukraine: Українська філія німецької компанії Knauf, яка виробляє гіпсокартонні листи та інші будівельні матеріали. Обидві компанії пропонують широкий спектр продукції, включаючи: гіпсокартонні листи, штукатурні суміші, шпаклівки, ґрунтовки, стельові системи, системи перегородок, звукоізоляційні матеріали, теплоізоляційні матеріали. Однак продукція KNAUF Ukraine є більш дорогою, та компанія пропонує більш широкий спектр послуг, включаючи технічну підтримку.

Порівнюючи різні компанії з ТОВ ПК ПК ми можемо сказати, що маючи широкий асортимент та конкурентні ціни, співпраця з компанією є більш вигідною. Також вона пропонує широкий спектр послуг, включаючи доставку, розвантаження та професійну консультацію, що каже про її індивідуальний підхід до замовника. Маючи власні виробничі потужності, вона гарантує високу

якість продукції та контроль над цінами, а також постійні інвестиції в нові технології та розробки пророкують появу нової та кращої продукції.

2.2 аналіз фінансової звітності за 2022-2023 рік

Проаналізуємо звітність діяльності ПІК ПК за 2022- 2023 рік.

Всі активи та пасиви за ці роки ви можете знайти в додатку А.

За даними таблиць активів та пасивів додатку А складемо та опишемо аналіз діяльності компанії ТОВ ПІК ПК за 2022-2023 рік.

Таблиця 2.1 Діяльність компанії ПІК ПК за 2022-2023 рік

	Стаття	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення 2023-2022	Темпи приросту 2023-2022
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	77 727.00	111 041.00	33 314	43.32 %
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	68 142.00	101 651.00	33 511	49.15 %
3	Валовий прибуток	9 585.00	9 390.00	-195	-2.03 %
4	Інші операційні доходи	1 626.00	2 379.00	753	46.31 %
5	Адміністративні витрати	3 522.00	4 028.00	506	14.37 %
6	Витрати на збут	1 541.00	2 870.00	1 329	86.82 %
7	Інші операційні витрати	705.00	1 147.00	442	62.63 %
8	Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	5 443.00	3 724.00	-1 719	-31.57 %
9	Інші фінансові доходи	11.00	-	-11	-100.00 %
10	Інші доходи	28.00	-	-28	-100.00 %
11	Фінансові витрати	1 410.00	1 743.00	333	23.55 %
12	Інші витрати	-	-	-	-
13	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4 072.00	1 981.00	-2 091	-51.33 %
14	Витрати (дохід) з податку на прибуток	-741.00	-474.00	267	36.08 %
15	Чистий фінансовий результат: прибуток	3 331.00	1 507.00	-1 824	-54.74 %
16	Сукупний дохід	3 331.00	1 507.00	-1 824	-54.74 %
17	Елементи операційних витрат - Матеріальні затрати	33 435.00	63 611.00	33 176	90 %

18	Витрати на оплату праці	3 026.00	3 197.00	171	5.7 %
19	Відрахування на соціальні заходи	698.00	756.00	58	8.3 %
20	Амортизація	5 823.00	7 467.00	1 644	28.2 %
21	Інші операційні витрати	9 242.00	11 144.00	1 902	20.6 %
22	Разом (17-21)	52 224.00	86 175.00	33 951	65 %

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [12]

Аналізуючи вище надану таблицю ми можемо сказати, що чистий дохід від реалізації збільшився на 43.32%, це може бути пов'язано з зростанням обсягів продажів, розширенням ринку або нових продуктів/послуг. Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 49.15%, що може бути пов'язано зі зростанням цін на сировину, матеріали, або інші витрати, пов'язані з виробництвом. Валовий прибуток зменшився на 2.03%, бо зростання собівартості реалізованої продукції майже повністю нівелювало зростання чистого доходу від реалізації. Інші операційні доходи: Збільшились на 46.31%. Адміністративні витрати: Збільшились на 14.37% через зростання витрат на персонал, оренду, або інші адміністративні витрати. Витрати на збут: Збільшились на 86.82%, є можливі збільшення витрат на рекламу, маркетинг, або інші збутові заходи. Інші операційні витрати: Збільшились на 62.63%, причиною можуть бути різними факторами, такими як юридичні витрати, збитки під час війни, або інші непередбачені витрати. Фінансовий результат від операційної діяльності: Зменшився на 31.57% - операційна діяльність компанії стала менш рентабельною. Інші фінансові доходи: Зменшились на 100%. Інші доходи: Зменшились на 100%. Фінансові витрати: Збільшились на 23.55% через зростання заборгованості, або зміни процентних ставок. Фінансовий результат до оподаткування: Зменшився на 51.33%. Це свідчить про те, що загальна рентабельність компанії значно знизилась. Витрати (дохід) з податку на прибуток: Зменшились на 36.08%. Чистий фінансовий результат: Зменшився на 54.74%, отже прибуток компанії значно знизився.

Зміна елементів операційних витрат:

Матеріальні затрати: Збільшились на 90%. Це може бути пов'язано зі значним зростанням цін на сировину, матеріали, або інші витрати, пов'язані з виробництвом. Витрати на оплату праці: Збільшились на 5.7%. Відрахування на соціальні заходи: Збільшились на 8.3%. Амортизація: Збільшилась на 28.2%. Інші операційні витрати: Збільшились на 20.6%.

Важливим також є аналіз активу та пасиву підприємства, оскільки саме з нього розпочинається аналіз фінансового стану підприємства. Актив балансу показує стан і розміщення засобів підприємства, а пасив – з яких джерел утворюються ці засоби.

Табл. 2.2 Горизонтальний аналіз активів ТОВ ПК ПК за 2022-3023 рік

№	Показники тис. грн	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 від 2022 року	
				+/-	%
1	Основні засоби	14 365.00	33 895.00	19 530	135,9
2	Запаси	29 358.00	22 401.00	-6 957	-23,6
3	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2 541.00	843.00	-1 698	-66,8
4	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджету	-	57.00	57	-
5	Інша поточна дебіторська заборгованість	7 562.00	348.00	-7 214	-95,3
6	Гроші та їх еквіваленти	151.00	444.00	293	194
7	Баланс	67 079.00	68 123.00	1 044	1,55

Джерело: складено автором на основі балансової звітності досліджуваного підприємства

Основні засоби: Значно зросли на 135,9% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про значні інвестиції компанії в нові активи, такі як обладнання, будівлі або транспортні засоби.

Запаси: Зменшилися на 23,6% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це може бути пов'язано зі зменшенням попиту на продукцію компанії, покращенням управління запасами або оптимізацією виробничого процесу, або війною.

Дебіторська заборгованість:

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги значно скоротилася на 66,8% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про покращення стягнення дебіторської заборгованості або зменшення обсягу наданих кредитів.

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом виникла у 2023 році.

Інша поточна дебіторська заборгованість значно скоротилася на 95,3% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Гроші та їх еквіваленти: Зросли на 194,0% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про покращення грошових потоків компанії або зменшення потреби в залученні зовнішнього фінансування.

Загальний баланс: Збільшився на 1,55% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Табл. 2.3 Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ ПІК ПК за 2022-2023 рік

№	Показники тис. грн	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 від 2022 року	
				+/-	%
1	Зареєстрований (пайовий) капітал	487.00	2 700.00	2 213,00	456,3%
2	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2 159.00	25 707.00	23 548,00	1 090,3%
3	Довгострокові зобов'язання,	-	-	-	-

	цільове фінансування та забезпечення				
4	Поточні зобов'язання (інші)	27 967.00	26 490.00	-1 477,00	-5,3%
5	Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4 641.00	3 412.00	-1 229,00	-26,5%

Джерело: складено автором на основі балансової звітності досліджуваного підприємства

Значне збільшення власного капіталу:

Зареєстрований (пайовий) капітал зріс на 456,3% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) зріс на 1 090,3% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Поточні зобов'язання (інші) скоротилися на 5,3% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилася на 26,5% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про те, що компанія погасила частину своїх боргів перед постачальниками або скоротила обсяги закупівель на умовах кредиту.

Подана вище таблиця показує такі позитивні тенденції як збільшення капіталу, що може свідчити про те, що компанія інвестує в свій розвиток та розширення, а також про зменшення поточних зобов'язань.

Розрахуємо показники ліквідності та платоспроможності для більш детального аналізу.

Коефіцієнт поточної ліквідності: Поточні активи / Поточні зобов'язання

Швидкий коефіцієнт: Поточні активи (без запасів) / Поточні зобов'язання

Коефіцієнт грошової ліквідності: Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання

Коефіцієнт автономії: Власні кошти / Активи * 100%

Коефіцієнт фінансової залежності: Позикові кошти / Активи * 100%

Рентабельність активів (ROA): Чистий прибуток / Активи * 100%

Рентабельність власного капіталу (ROE): Чистий прибуток / Власні кошти * 100%

Чистий прибуток на акцію (EPS): Чистий прибуток / Кількість акцій в обігу

Табл. 2.4 Таблица розрахунку показників ТОВ "ПІК ПК" за 2022-2023 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	Динаміка, %
Показники ліквідності			
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,92	1,03	+11,96
Швидкий коефіцієнт	0,84	0,92	+9,52
Коефіцієнт грошової ліквідності	0,12	0,19	+58,33
Показники платоспроможності:			
Коефіцієнт автономії	0,15%	82,54%	+546933,33
Коефіцієнт фінансової залежності	98,55%	17,46%	-81,09
Показники рентабельності:			
Рентабельність активів (ROA)	0,02%	0,14%	+600
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,02%	0,78%	+3900
Чистий прибуток на акцію (EPS)	0,00	0,04	-

Джерело: складено автором на основі балансової звітності досліджуваного підприємства

Показники ліквідності:

- Коефіцієнт поточної ліквідності: Зріс з 0,92 до 1,03, що свідчить про покращення здатності компанії погашати свої поточні зобов'язання.
- Швидкий коефіцієнт: Зріс з 0,84 до 0,92, що свідчить про те, що компанія має достатньо найбільш ліквідних активів для покриття своїх поточних зобов'язань.
- Коефіцієнт грошової ліквідності: Зріс з 0,12 до 0,19, що свідчить про значне покращення платоспроможності компанії.

Показники платоспроможності:

- Коефіцієнт автономії: Значно зріс з 0,15% до 82,54%, що свідчить про значне покращення фінансової стійкості компанії.
- Коефіцієнт фінансової залежності: Значно зменшився з 98,55% до 17,46%, що свідчить про зменшення залежності компанії від позикових коштів.

Показники рентабельності:

- Рентабельність активів (ROA): Зросла з 0,02% до 0,14%, що свідчить про покращення ефективності використання активів компанії.
- Рентабельність власного капіталу (ROE): Зросла з 0,02% до 0,78%, що свідчить про значне покращення ефективності використання власних коштів компанії.
- Чистий прибуток на акцію (EPS): Зріс з 0,00 до 0,04, що свідчить про покращення фінансового становища акціонерів компанії.

Інформація про платоспроможність окремого суб'єкта господарювання відіграє ключову роль у його фінансовому житті, маючи значний вплив як на внутрішні, так і на зовнішні аспекти його діяльності.

Для самого підприємства це перш за все - ефективне управління. Аналіз платоспроможності слугує компасом для керівництва, дозволяючи їм чітко

бачити фінансовий стан та приймати обґрунтовані рішення щодо управління ресурсами, інвестуваннями, ціноутворенням та іншими ключовими аспектами бізнесу. Також це підвищення довіри, адже прозорість у питаннях платоспроможності та позитивна історія платежів стають потужними інструментами для налагодження довірчих відносин з постачальниками, клієнтами та іншими контрагентами. Це, в свою чергу, може сприяти кращим умовам співпраці, кращому доступу до ресурсів та, загалом, до стійкого розвитку бізнесу.

Для контрагентів це підтримка прийняття рішень - знання платоспроможності партнера дає можливість приймати більш зважені рішення щодо умов співпраці, таких як надання кредитів, відстрочок платежів, ціноутворення тощо. Також інформація про платоспроможність дає змогу контрагентам, таким як постачальники та кредитори, оцінити ймовірність своєчасного отримання оплати за товари, роботи чи послуги. Це дозволяє їм приймати більш обґрунтовані рішення щодо співпраці з даним суб'єктом господарювання, мінімізуючи ризики фінансових втрат.

Банківські установи отримують оцінку кредитоспроможності- аналіз платоспроможності є ключовим фактором для банків при оцінці ризиків кредитування. Це дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення щодо надання кредитів, встановлення процентних ставок та інших умов кредитування. Ще однією позитивною якістю є мінімізація ризиків, тобто інформація про платоспроможність позичальників слугує важливим інструментом для мінімізації цих ризиків, зниження ризиків неплатежів за кредитами є життєво важливим для стабільності банківської системи.

Отже ТОВ “ПК ПК” показує гарний зріст свого фінансового становища, показники ліквідності зростають нормальними темпами, а коефіцієнт автономії стрімко зріс за 2023 рік, що показує фінансову стійкість підприємства. Кредитні заборгованості та інші зобов'язання скорочуються, що також показує про ріст

та налагодження роботи підприємства. Компанія має великі шанси бути лідером на ринках збуту та підтримувати своє місце там.

2.3 аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є важливою частиною стратегічного планування для будь-якої організації. Цей аналіз допомагає компаніям ідентифікувати можливості та загрози. Зовнішній аналіз допомагає компаніям виявити фактори в навколишньому середовищі, які можуть позитивно або негативно вплинути на їхню діяльність. Внутрішній аналіз допомагає компаніям оцінити свої сильні та слабкі сторони. Розуміючи свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, з якими вони стикаються, компанії можуть розробити стратегії, які допоможуть їм отримати конкурентну перевагу.

Почнемо наш аналіз з внутрішнього середовища компанії ПІК ПК.

1. сильні сторони

Компетентний персонал:

- Досвід та компетентність працівників у відповідних галузях.
- Високий рівень знань та навичок для забезпечення якісної роботи.
- Здатність швидко навчатися та адаптуватися до нових ситуацій.
- Лояльність до організації та висока мотивація до роботи.
- Гарна атмосфера та командна робота в колективі.

Сильний бренд:

- Впізнаваність бренду та висока репутація на ринку.
- Довіра та лояльність клієнтів до бренду.
- Сильні асоціації бренду з якістю, надійністю та іншими цінностями.
- Конкурентна перевага завдяки впізнаваності бренду.

- Ефективні системи управління:

Чітка стратегія розвитку організації та план дій.

- Координація та ефективна комунікація між усіма підрозділами.
- Продумані системи управління прийняттям рішень та їх виконанням.
- Сучасні управлінські практики та використання висококваліфікованих менеджерів.

Широкий асортимент продукції/послуг:

- Різноманітна пропозиція для задоволення різних потреб клієнтів.
- Всебічний потенціал обслуговування клієнтів.
- Конкурентна перевага завдяки широкому асортименту продукції.
- Потенціал диверсифікації ризиків.
- Ефективна система маркетингу:

Добре продумана маркетингова стратегія, яка відповідає цілям організації.

- Ефективне використання маркетингових інструментів та каналів комунікації.
- Висока поінформованість про продукти та послуги організації.
- Приваблива цінність та ринкове позиціонування.

2. слабкі сторони

Застаріле обладнання:

- Низька продуктивність та високі операційні витрати.
- Постійна потреба в ремонті та обслуговуванні.
- Ризик поломок і простоїв.
- Нездатність відповідати потребам ринку та очікуванням клієнтів.

Недостатня диверсифікація ринку:

- Залежність від одного або декількох ринків.

- Ризик зниження попиту на продукцію/послуги на цих ринках.
- Обмежені можливості для зростання та розвитку.
- Низька стійкість до економічних та політичних змін.

Відсутність чітких систем мотивації працівників:

- Неефективні системи заохочень та винагород для працівників.
- Низька зацікавленість у результативності та ініціативності.
- Ризик плинності кадрів та втрати компетентних працівників.
- Зниження продуктивності та конкурентоспроможності організації.

Відсутність комунікації:

- Неповні системи обміну інформацією між відділами та між працівниками.
- Ризик помилок, непорозумінь і конфліктів.
- Зниження ефективності роботи та втрата часу.
- Неможливість швидко реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів.

3. Можливості:

Зростання ринку:

- Збільшення попиту на продукцію/послуги організації.
- Можливість розширити свою частку ринку та збільшити прибуток.
- Сприятливі умови для виходу на нові ринки та розширення асортименту.

Вихід на нові ринки:

- Збільшення бази клієнтів та диверсифікація ризиків.
- Можливість використовувати нові канали дистрибуції та маркетингові інструменти.
- Збільшення обсягів продажів та прибутку.
- Підвищення конкурентоспроможності організації на глобальному ринку.
- Можливість навчання передовому досвіду у міжнародних компаній.

Впровадження нових технологій:

- Підвищення продуктивності праці та зниження витрат.
- Розробка нових продуктів/послуг з покращеними характеристиками.
- Підвищення якості продукції/послуг та їх конкурентоспроможності.
- Збільшення ефективності управління організацією.

Розширення асортименту продуктів/послуг:

- Задоволення потреб ширшого кола клієнтів та збільшення продажів.
- Підвищення привабливості організації для клієнтів.
- Можливість диверсифікації ризиків та зниження залежності від окремих продуктів/послуг.
- Використання сильних сторін організації для виведення на ринок нових продуктів/послуг.

4. Загрози:

Збільшення конкуренції:

- Зростання кількості конкурентів на ринку.
- Зниження цін, знижки та акції конкурентів.
- Складність залучення та утримання клієнтів.
- Необхідність постійного вдосконалення продуктів/послуг та підвищення ефективності роботи.

Економічна нестабільність:

- Економічні кризи, інфляція та девальвація.
- Зниження купівельної спроможності населення.
- Зменшення інвестицій та обсягів виробництва.
- Складність планування та прогнозування діяльності організації.

Зміни в законодавстві:

- Введення нових податків, зборів та інших обов'язкових платежів.
- Збільшення адміністративного тиску та бюрократичних процедур.
- Заборона на використання певних технологій або матеріалів.
- Необхідність адаптації діяльності організації до нових вимог законодавства.

Зміни в потребах клієнтів:

- Зміна моди, смаків та уподобань клієнтів.
- Поява нових технологій та продуктів-замінників.
- Збільшення вимог клієнтів до якості, ціни та сервісу.
- Необхідність постійного моніторингу потреб клієнтів та адаптації продукції/послуг.

Детальний аналіз внутрішнього середовища дає можливість керівництву організації отримати повне розуміння його сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, з якими він стикається. На основі цього аналізу можна розробити ефективну стратегію розвитку, яка враховує всі внутрішні чинники і дозволяють організації використовувати свої сильні сторони, мінімізувати слабкі сторони та використовувати сприятливі можливості та реагувати на зовнішні загрози.

Що ж до зовнішнього середовища, то ми можемо виділити мікро та макро середовище та аналізувати їх окремо .

1. Макросередовище:

Економічні фактори:

Стабільність економіки: Україна пережила складний період економічної нестабільності, пов'язаний з війною з Росією. Однак економіка поступово відновлюється, що може дати поштовх до зростання будівельної галузі.

Інфляція: Рівень інфляції в Україні залишається високим, що може призвести до зростання цін на будматеріали та зниження купівельної спроможності населення.

Відсоткові ставки: Національний банк України зберігає високу облікову ставку, що може зробити кредити для забудовників менш доступними.

Соціокультурні фактори:

Зростання міського населення: Збільшення кількості людей, які проживають у містах, може призвести до зростання попиту на житло.

Зміна демографії: Зниження народжуваності та старіння населення можуть вплинути на структуру попиту на житло.

Зміна цінностей: Зростання екологічної свідомості може призвести до зростання попиту на енергоефективне житло.

Технологічні фактори:

Впровадження нових технологій: Використання нових будівельних матеріалів та технологій може знизити витрати на будівництво та покращити якість житла.

Розвиток цифрових технологій: Використання цифрових інструментів може допомогти забудовникам ефективніше управляти проектами та продавати житло.

Політико-правові фактори:

Державна політика: Державні програми підтримки будівництва житла можуть стимулювати зростання ринку.

Зміни в законодавстві: Зміни в будівельних нормах та правилах можуть збільшити витрати забудовників.

2. Мікросередовище:

Конкурентне середовище:

Рівень конкуренції: На ринку житла України спостерігається висока конкуренція.

Сильні та слабкі сторони конкурентів: Аналіз конкурентів дозволить компанії ПІК ПК визначити свої конкурентні переваги та недоліки.

Постачальники:

Доступність та ціни на будматеріали: Зростання цін на будматеріали може знизити прибутковість компанії.

Споживачі:

Попит на житло: Попит на житло залежить від економічної ситуації, демографії та інших факторів

Потреби та очікування споживачів: Зміна потреб та очікувань споживачів щодо якості житла, планувань, інфраструктури та інших факторів впливає на попит та конкурентоспроможність компанії.

Посередники:

Ріелторські агентства: Співпраця з ріелторськими агентствами може допомогти компанії збільшити продажі.

Банки: Умови кредитування банків впливають на доступність житла для потенційних покупців.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє оцінити можливості та загрози, які впливають на її діяльність. На основі цього аналізу компанія може приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування, розробки нових продуктів, виходу на нові ринки та інших аспектів своєї діяльності.

2.4 оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Існує безліч підходів і методів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. На конкурентоспроможність будь-якого підприємства впливає як зовнішнє середовище, так і внутрішнє. Тому доцільним є оцінити конкурентоспроможність підприємства з використанням SWOT-аналізу.

Зробимо зіставлення сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз для підприємства ТОВ ПІК ПК.

Табл. 2.5. SWOT-аналіз підприємства

S-сильні сторони організації	W-слабкі сторони організації
– Сильний бренд – Широкий асортимент продукції – Висока якість продукції – Сильна дистрибуційна мережа – Досвідчений менеджмент	– Залежність від імпорту – Висока ціна продукції – Недостатній маркетинг – Застарілі технології
О-можливості організації	Т-загрози організації
– Зростання ринку – Розробка нових продуктів та послуг – Впровадження нових технологій – Злиття та поглинання – Вихід на міжнародні ринки: – Покращення маркетингу та реклами	– Зростання конкуренції – Економічний спад – Зміна курсу валют – Політична нестабільність – Зміна технологій – Зміна потреб споживачів

Проаналізувавши діяльність підприємства ТОВ ПІК ПК ми склали таблицю усіх сильних та слабких сторін, а також розглянули можливості та загрози що можуть стати перед підприємством. Розглянемо детальніше кожен пункт.

Серед сильних сторін було виділено :

- **Сильний бренд:** Добре відомий та шанований на українському ринку, високий рівень довіри та лояльності серед споживачів, може бути використаний як конкурентна перевага для залучення нових клієнтів та утримання існуючих.
- **Широкий асортимент продукції:** Задовольняє потреби різних груп споживачів, знижує ризик залежності від одного продукту чи сегмента

ринку, створює можливості для перехресного продажу та розширення ринкової частки.

- **Висока якість продукції:** Забезпечує стійку репутацію та лояльність клієнтів, знижує витрати на гарантію та післяпродажне обслуговування, може бути використана як точка диференціації від конкурентів.
- **Сильна дистрибуційна мережа:** Забезпечує широкий доступ до споживачів, знижує витрати на логістику та доставку, створює можливості для розширення на нові ринки.
- **Досвідчений менеджмент:** Здатність приймати обґрунтовані рішення та реалізовувати ефективні стратегії, глибоке розуміння галузі та конкурентного середовища, здатність мотивувати та керувати командою співробітників.

До слабких сторін було віднесено :

- **Залежність від імпорту:** Підвищення ризиків, пов'язаних з коливаннями курсів валют та перебоями в постачанні, зниження рентабельності, вразливість до зовнішніх факторів.
- **Висока ціна продукції:** Обмеження доступності для деяких груп споживачів, зниження конкурентоспроможності на ціночутливих ринках, втрата частки ринку конкурентам з нижчими цінами.
- **Недостатній маркетинг:** Низька впізнаваність бренду серед нових споживачів, втрата можливостей для збільшення продажів, зниження конкурентоспроможності на ринку.
- **Застарілі технології:** Зниження ефективності виробництва, зростання витрат, неможливість розробки нових продуктів та послуг.

Загрози, що можуть постати перед підприємством:

- **Зростання конкуренції:** Втрата частки ринку новим конкурентам, тиск на ціни, зниження рентабельності.

- Економічний спад: Зниження попиту на продукцію ПК ПК, зростання дебіторської заборгованості, складність з отриманням кредитів.
- Зміна курсу валют: Зростання витрат на імпорт, зниження рентабельності, втрата конкурентоспроможності на експортних ринках.
- Політична нестабільність: Зниження ділової активності, зростання інфляції, зміна державної політики, що негативно впливає на бізнес.
- Зміна технологій: Виникнення нових технологій, які роблять продукцію ПК ПК застарілою, зростання витрат на впровадження нових технологій.
- Зміна потреб споживачів: Зміна вподобань та потреб споживачів, що може призвести до зниження попиту на продукцію ПК ПК, зростання популярності альтернативних продуктів та послуг.

Можливості для підприємства:

- Зростання ринку: Збільшення попиту на продукцію ПК ПК за рахунок зростання ринку, вихід на нові ринки збуту.
- Розробка нових продуктів та послуг: Запропонувати нові продукти та послуги, які задовольняють потреби споживачів, розширити асортимент продукції для охоплення нових сегментів ринку.
- Впровадження нових технологій: Підвищити ефективність виробництва та рентабельність, розробити нові продукти та послуги з використанням нових технологій, покращити якість продукції та послуг.
- Злиття та поглинання: Збільшити частку ринку за рахунок придбання конкурентів, отримати доступ до нових технологій та ресурсів, розширити асортимент продукції та послуг.
- Вихід на міжнародні ринки: Збільшити обсяги продажів та диверсифікувати джерела доходу, підвищити впізнаваність бренду на світовому ринку, отримати доступ до нових технологій та ресурсів.
- Покращення маркетингу та реклами: Збільшити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів, підвищити лояльність клієнтів та стимулювати повторні покупки, покращити імідж компанії на ринку.

Загалом, ПІК ПК має сильну конкурентоспроможність завдяки своєму сильному бренду, широкому асортименту продукції, високій якості продукції та досвідченому менеджменту. Однак компанія стикається з деякими проблемами, такими як залежність від імпорту, висока ціна продукції, недостатній маркетинг та застарілі технології.

Щоб зберегти свою конкурентоспроможність, ПІК ПК необхідно вирішити ці проблеми та скористатися можливостями, які пропонує ринок.

Нестабільна ситуація в країні, різкі зміни, що впливають на бізнес, потребують проведення оцінки зовнішнього середовища. PEST-аналіз може виокремити важливі фактори для підприємства. Метод, позначений аббревіатурою PEST, охоплює вивчення впливу макросередовища на компанію, а саме політичних (P), економічних (E), соціально-культурних (S) і технологічних (T) чинників. Він необхідний для оцінювання поточного стану та прогнозу змін. Зазвичай виконується у форматі таблиці, що складає 4 квадрати, кожен з яких відповідає за окремий напрямок. Проводячи PEST аналіз, рекомендовано описувати не лише поточний стан кожного фактора, а прогнозувати його зміни на найближчі 3-5 років. Саме оцінка впливу фактора в довгостроковій перспективі на прибуток компанії, дозволяє застосовувати отримані дані для формування стратегії. [15]

Табл. 2.6 PEST аналіз для підприємства

PEST — P: • Стійкість політичної влади та існуючого уряду. • Бюрократизація і рівень корупції. • Податкова політика. • Незалежність ЗМІ. • Прагнення до протекціонізму галузі, наявність державних компаній у галузі. • Ступінь захисту інтелектуальної власності, закон про авторське право. • Законодавство з охорони навколишнього середовища. • Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи у галузі. • Можливість розвитку військових дій у країні.	PEST — E: • Темпи зростання економіки. • Рівень інфляції та процентні ставки. • Курси основних валют. • Рівень безробіття, розмір та умови оплати праці. • Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища. • Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни. • Ступінь глобалізації та відкритості економіки. • Рівень розвитку банківської сфери.
PEST — S: • Рівень охорони здоров'я та освіти. • Ставлення до імпортованих товарів і послуг. • Ставлення до роботи, дозвілля, виходу на пенсію. • Вимоги до якості продукції та рівня сервісу. • Спосіб життя і звички споживання. • Розвиток релігії та інших вірувань. • Ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів. • Темпи зростання населення. • Імміграційні настрої. • Розмір і структура сім'ї.	PEST — T: • Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі. • Витрати на дослідження і розробку. • Законодавство у сфері технологічного оснащення галузі. • Розвиток і поширення інтернету, розвиток мобільних пристроїв. • Доступ до новітніх технологій. • Ступінь використання, впровадження та передачі технологій.

Джерело : інформацію узятو з порталу ДІА [15]

Кожен показник отримує свою вагу, від 0 до 1, загальна сума яких складає 1. Далі всі фактори отримують свою оцінку, від 1 до 5, після чого визначається зважена оцінка показників.

Табл. 2.7 Оцінка політичного фактору для ТОВ “ПІК ПК”

Показник	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Стійкість політичної влади та існуючого уряду.	0,25	3	0,75

Бюрократизація і рівень корупції.	0,2	3	0,6
Податкова політика.	0,15	3	0,45
Незалежність ЗМІ.	0,1	3	0,3
Прагнення до протекціонізму галузі, наявність державних компаній у галузі.	0,1	3	0,3
Ступінь захисту інтелектуальної власності, закон про авторське право.	0,1	3	0,3
Законодавство з охорони навколишнього середовища.	0,05	4	0,2
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи у галузі.	0,05	3	0,15
Можливість розвитку військових дій у країні.	0,1	5	0,5
Всього	1	-	3,55

Джерело: складено автором

Оцінка політичних факторів показала, що вплив даних показників складає 3,55, що являє собою достатній рівень впливу. Багато показників отримали оцінку 3 через те, що виконання багатьох пунктів є не завжди ефективним. Тобто законодавство відповідає стандартам, але виконання є не ефективним, або ж контроль не такий жорсткий, тому є деякі ризики для інвестування. Загальна оцінка: інвестиційне середовище для ТОВ ПІК ПК в Україні можна оцінити як середнє. Існують як позитивні, так і негативні фактори, які можуть впливати на успішність бізнесу.

Табл. 2.8 Оцінка економічного фактору для ТОВ “ПІК ПК”

Показник	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання економіки.	0,2	4	0,8
Рівень інфляції та процентні ставки.	0,15	4	0,6
Курси основних валют.	0,15	4	0,6
Рівень безробіття, розмір та умови оплати праці.	0,1	2	0,2
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища.	0,15	3	0,45
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни.	0,1	3	0,3
Ступінь глобалізації та відкритості економіки.	0,1	3	0,3

Рівень розвитку банківської сфери.	0,05	3	0,15
Всього	1	-	3,9

Джерело: складено автором

Оцінка показала, що економічні фактори впливають на 3.9, що є доволі великим показником. Макроекономічне середовище для ТОВ ПІК ПК в Україні можна оцінити як середнє.

Табл. 2.9 Оцінка соціального фактору для ТОВ “ПІК ПК”

Показник	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Рівень охорони здоров'я та освіти.	0,15	4	0,6
Ставлення до імпортованих товарів і послуг.	0,1	3	0,3
Ставлення до роботи, дозвілля, виходу на пенсію.	0,1	3	0,3
Вимоги до якості продукції та рівня сервісу.	0,15	4	0,6
Спосіб життя і звички споживання.	0,15	3	0,45
Розвиток релігії та інших вірувань.	0,1	3	0,3
Ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів.	0,05	4	0,2
Темпи зростання населення.	0,1	1	0,1
Імміграційні настрої.	0,05	3	0,15
Розмір і структура сім'ї.	0,05	3	0,15
Всього	1	-	3,15

Джерело: складено автором

Оцінка соціального фактору показала свій вплив на 3,15, що є середнім показником. По нинішнім тенденціям можемо помітити низьку народжуваність та високу смертність, що в подальшому сильно вплине на кількість робочої сили. Також є середній показник міграції, що теж погано впливає через відтік робочої сили та кваліфікованих працівників. Соціально-культурне середовище для ТОВ ПІК ПК в Україні можна оцінити як середнє з деякими позитивними аспектами. До позитивних можемо віднести рівень охорони здоров'я та освіти, а також ставлення та вимоги до якості виготовленої продукції.

Табл. 2.10 Оцінка технологічного фактору для ТОВ “ПІК ПК”

Показник	Вага	Оцінка	Зважена
----------	------	--------	---------

			оцінка
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі.	0,25	3	0,75
Витрати на дослідження і розробку.	0,2	2	0,4
Законодавство у сфері технологічного оснащення галузі.	0,15	3	0,45
Розвиток і поширення інтернету, розвиток мобільних пристроїв.	0,15	4	0,6
Доступ до новітніх технологій.	0,15	3	0,45
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій.	0,1	3	0,3
Всього	1	-	2,95

Джерело: складено автором

Технологічне середовище для ТОВ ПІК ПК в Україні можна оцінити як середнє з показником 2,95.

Отже на діяльність ТОВ “ПІК ПК” більш за все впливає політичний фактор з оцінкою 3,55, за ними йде трохи менший вплив соціального (3,15) та економічного (3,9) фактору. Найменш за все впливає технологічний фактор з оцінкою 2,95. Виникнення змін у зовнішньому середовищі створює для підприємства нові загрози чи нові можливості. Тому виникає необхідність в першу чергу передбачати та прогнозувати ці зміни, а потім адекватно і вчасно реагувати на них за допомогою інструментарію, що накопичено у концепції управління змінами. Це все зумовлює необхідність удосконалення управління змінами підприємством з урахуванням наслідків впливу факторів зовнішнього середовища. [24]

Для подальшої діяльності треба постійно моніторити політичну ситуацію та економічну, бути готовими до різного виду ризиків, також треба досліджувати цільову аудиторію та адаптуватися до змін. Компанії треба бути гнучкою, адаптивною до змін, впроваджувати інновації, а також звернути свою увагу на диверсифікацію, тобто пошуком нових ринків збуту, розробкою нових послуг чи товару та не виключати можливість до співпраці з іншими компаніями.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ ПІК ПК

3.1 шляхи покращення конкурентоспроможності

Існує багато шляхів покращення конкурентоспроможності, які можуть бути актуальними як для підприємств, так і для цілих галузей чи регіонів. Ось деякі з ключових:

Внутрішні фактори:

Інновації: Впровадження нових технологій, продуктів та послуг, які краще відповідають потребам клієнтів та випереджають конкурентів.

Якість: Постійне вдосконалення якості продукції та послуг для забезпечення їх відповідності найвищим стандартам.

Ефективність: Оптимізація виробничих та управлінських процесів для зниження витрат та підвищення рентабельності.

Маркетинг: Розробка та реалізація ефективних маркетингових стратегій для підвищення обізнаності про бренд та залучення клієнтів.

Людські ресурси: Інвестування в розвиток та навчання персоналу для підвищення його кваліфікації та мотивації.

Управління: Забезпечення чіткого та ефективного лідерства та управління на всіх рівнях організації.

Зовнішні фактори:

Сприятливе середовище: Створення сприятливого політичного, економічного та соціального середовища, яке сприяє розвитку бізнесу.

Доступ до фінансування: Забезпечення доступу до капіталу та інших фінансових ресурсів для підтримки інвестицій та зростання.

Інфраструктура: Розвиток сучасної інфраструктури, включаючи транспорт, комунікації та енергетику.

Кваліфікована робоча сила: Забезпечення наявності кваліфікованих кадрів для задоволення потреб роботодавців.

Підтримка інновацій: Сприяння дослідженням та розробкам, а також впровадженню інновацій.

Співпраця: Налагодження співпраці між підприємствами, науковими установами та урядом для сприяння спільному розвитку.

Шляхи та методи конкурентоспроможності залежать від ситуацій на внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також від самого підприємства, тому хочу розглянути деякі короткі рекомендації для ПІК ПК на основі SWOT-аналізу:

Зниження залежності від імпорту:

- Диверсифікація постачальників сировини та комплектуючих.
- Створення стратегічних запасів.
- Розміщення виробничих потужностей в країнах з більш сприятливими економічними умовами.

Зниження ціни продукції:

- Зниження витрат за рахунок оптимізації виробничих процесів.
- Розробка більш доступних моделей продукції.
- Запропонувати гнучкі системи оплати та кредитування.

Збільшення інвестицій в маркетинг:

- Розробка ефективної маркетингової стратегії, орієнтованої на цільову аудиторію.
- Використання сучасних маркетингових інструментів та каналів.

Модернізація виробничого обладнання:

- Впровадження нових технологій.
- Інвестування в дослідження та розробки.

Розробка антикризової стратегії:

- Скласти план дій на випадок економічного спаду.
- Знизити витрати без шкоди для якості продукції та послуг.
- Зосередитися на найбільш рентабельних сегментах ринку.

Хеджування валютних ризиків:

- Використання ф'ючерсних контрактів, опціонів або інших фінансових інструментів.
- Диверсифікувати постачальників сировини та комплектуючих.
- Збільшити експортний потенціал.

Підвищення ефективності виробництва:

- Впровадження нових технологій.
- Оптимізація виробничих процесів.
- Зниження витрат на енергоспоживання.

Розробка нових продуктів та послуг:

- Вивчення потреб споживачів та ринкових трендів.
- Розробка інноваційних продуктів та послуг, які відповідають потребам споживачів.
- Використання нових технологій для створення нових продуктів та послуг.

Вихід на нові ринки:

- Проведення дослідження ринку для визначення нових потенційних ринків.
- Розробка маркетингової стратегії, орієнтованої на нові ринки.
- Створення партнерських відносин з місцевими компаніями.

Злиття та поглинання:

- Виявлення потенційних цілей для злиття та поглинання.
- Проведення переговорів та укладення угод про злиття та поглинання.
- Інтеграція придбаних компаній в структуру ПІК ПК.

Покращення маркетингу та реклами:

- Розробка ефективної маркетингової стратегії.
- Використання сучасних маркетингових інструментів та каналів.
- Створення контенту, який зацікавить цільову аудиторію.
- Вимірювання ефективності маркетингових кампаній та внесення необхідних змін.

Розглянувши вище рекомендації для ПІК ПК можемо описати вплив вживання цих заходів.

Зниження залежності від імпорту:

- Диверсифікація постачальників сировини та комплектуючих: Це допоможе зменшити ризики, пов'язані з перебоями постачання з одного джерела, а також може призвести до кращих цін та умов співпраці.
- Створення стратегічних запасів: Це допоможе забезпечити безперебійну роботу підприємств у разі форс-мажорних обставин.
- Розміщення виробничих потужностей в країнах з більш сприятливими економічними умовами: Це може допомогти знизити виробничі витрати та підвищити конкурентоспроможність продукції на світовому ринку.

Зниження ціни продукції:

- Зниження витрат за рахунок оптимізації виробничих процесів: Це може включати впровадження нових технологій, автоматизацію виробництва, скорочення неефективних витрат.
- Розробка більш доступних моделей продукції: Це допоможе охопити ширшу аудиторію споживачів.
- Запропонувати гнучкі системи оплати та кредитування: Це може зробити продукцію більш доступною для споживачів з обмеженим бюджетом.

Збільшення інвестицій в маркетинг:

- Розробка ефективної маркетингової стратегії, орієнтованої на цільову аудиторію: Це допоможе донести інформацію про продукцію до потенційних споживачів та зацікавити їх у її придбанні.
- Використання сучасних маркетингових інструментів та каналів: Це може включати соціальні мережі, контент-маркетинг, SEO, PPC-рекламу, e-mail-маркетинг тощо.

Модернізація виробничого обладнання:

- Впровадження нових технологій: Це допоможе підвищити продуктивність праці, знизити виробничі витрати та покращити якість продукції.
- Інвестування в дослідження та розробки: Це допоможе створювати нові продукти та послуги, які відповідають потребам споживачів та ринковим трендам.

Розробка антикризової стратегії:

- Скласти план дій на випадок економічного спаду: Це допоможе підприємству швидко та ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

- Знизити витрати без шкоди для якості продукції та послуг: Це може включати оптимізацію закупівель, скорочення адміністративних витрат, перегляд системи мотивації персоналу.
- Зосередитися на найбільш рентабельних сегментах ринку: Це допоможе підприємству максимізувати свої прибутки.

Хеджування валютних ризиків:

- Використання ф'ючерсних контрактів, опціонів або інших фінансових інструментів: Це допоможе захистити підприємство від курсових коливань.
- Диверсифікувати постачальників сировини та комплектуючих: Це допоможе зменшити залежність від постачальників з однієї країни.
- Збільшити експортний потенціал: Це допоможе диверсифікувати ринки збуту та зменшити залежність від внутрішнього ринку.

Підвищення ефективності виробництва:

- Впровадження нових технологій: Це може включати автоматизацію виробництва, використання робототехніки, впровадження систем ERP та CRM.
- Оптимізація виробничих процесів: Це може включати аналіз та усунення вузьких місць, скорочення часу простою обладнання, оптимізацію логістики.
- Зниження витрат на енергоспоживання: Це може включати впровадження енергозберігаючих технологій, використання альтернативних джерел енергії.

Розробка нових продуктів та послуг:

- Вивчення потреб споживачів та ринкових трендів: Це допоможе визначити, які продукти та послуги будуть затребувані на ринку, а також

розробити продукти, які відповідають очікуванням та потребам цільової аудиторії.

Вихід на нові ринки:

- Збільшення обсягу продажів та доходів: Завдяки виходу на нові ринки компанія зможе охопити ширшу аудиторію споживачів та збільшити обсяг продажів своїх продуктів та послуг.
- Зниження залежності від одного ринку: Завдяки диверсифікації ринків збуту компанія стане менш залежною від кон'юнктури одного ринку.
- Підвищення конкурентоспроможності: Завдяки виходу на нові ринки компанія зможе зіткнутися з новими конкурентами та порівняти свою продукцію з їхніми продуктами, що допоможе їй покращити свою конкурентоспроможність.
- Посилення бренду: Завдяки виходу на нові ринки компанія зможе розширити впізнаваність свого бренду та посилити його імідж.

Злиття та поглинання:

- Збільшення частки ринку: Завдяки злиттю та поглинанню компанія зможе збільшити свою частку ринку та стати лідером у своїй галузі.
- Доступ до нових технологій та ресурсів: Завдяки злиттю та поглинанню компанія зможе отримати доступ до нових технологій та ресурсів, що допоможе їй розширити свою продуктову лінійку та вийти на нові ринки.
- Економія від масштабу: Завдяки злиттю та поглинанню компанія зможе знизити свої витрати за рахунок економії від масштабу.
- Синергетичний ефект: Завдяки злиттю та поглинанню компанія зможе об'єднати свої активи та компетенції, що може призвести до синергетичного ефекту та підвищення рентабельності.

Покращення маркетингу та реклами:

- Збільшення обізнаності про бренд: Завдяки ефективному маркетингу та рекламі компанія зможе підвищити обізнаність про свій бренд серед потенційних споживачів.
- Збільшення обсягу продажів: Завдяки ефективному маркетингу та рекламі компанія зможе збільшити обсяг продажів своїх продуктів та послуг.
- Підвищення лояльності клієнтів: Завдяки ефективному маркетингу та рекламі компанія зможе підвищити лояльність своїх клієнтів та стимулювати їх до повторних покупок.
- Посилення іміджу бренду: Завдяки ефективному маркетингу та рекламі компанія зможе посилити імідж свого бренду та зробити його більш привабливим для споживачів.

3.2 Економічний ефект запропонованих заходів

Розглянувши вище запропоновані варіанти що до покращення стану конкурентоспроможності та ефект від їх застосування можемо сказати, що використовуючи лише один з варіантів ми не зможемо дійти до бажаного ефекту. Отже треба використовувати комплекс з декількох варіантів.

Розглянемо варіант покращення конкурентоспроможності через введення нового виду продукції. Зі слів Олега Дунда, глави підкомітету з питань будівництва та проектування Комітету Верховної Ради України, то на даний момент є великий дефіцит що до скла та гіпсу для відновлення будівельної сфери. За його словами, треба пережити рік та налагодити канал постачання з Європи. [20] Маючи попит на таку продукцію можемо обрати для розрахунків виготовлення гіпсу. Розберемо на прикладі виробництва з потужністю 10 тонн на добу. Порівнюючи з заводом Augips, що може похвалитися вражаючою потужністю - 2200 тонн порошкового гіпсу на добу [21], наше виробництво буде малим, але треба розрахувати спочатку введення малої кількості

виробництва для уникнення великої кількості втрат, якщо наше нововведення не принесе запланованих прибутків.

Почати вартісну оцінку введення такого виробництва треба з приміщення. Припустимо, що на даний момент у компанії ТОВ “ПК ПК” відсутнє порожнє та не задіяне приміщення, отже для лінії з виробництва гіпсу потужністю 10 тонн на добу знадобиться приблизно 500-1000 квадратних метрів виробничої площі. В Україні середня вартість оренди виробничих приміщень становить від 50 до 150 гривень за квадратний метр на місяць, тому середньо візьмемо 100 грн за квадратний метр. Отже для оренди приміщення 1000 квадратних метрів потрібно буде 100 000 грн на місяць, або ж 2470,70 доларів США. Вартість лінії з виробництва гіпсу потужністю 10 тонн на добу може варіюватися від 100 000 до 200 000 доларів, залежно від виробника, технологій та додаткових функцій. Крім лінії виробництва, ТОВ ПК ПК також знадобиться додаткове обладнання, таке як: системи подачі та зберігання сировини, транспортери та конвеєри, сушильні камери, система пакування, система управління та контролю. Вартість цього додаткового обладнання може становити від 25 000 до 50 000 доларів США. Вартість монтажу та налагодження обладнання може становити від 15 000 до 30 000 доларів. ТОВ ПК ПК знадобиться навчити своїх працівників працювати з новим обладнанням. Вартість навчання персоналу може становити від 5 000 до 10 000 доларів. Можуть виникнути й інші витрати, пов'язані з впровадженням, такі як оформлення документів, отримання дозволів та страхування. Вартість цих витрат може становити від 10 000 до 25 000 доларів.

Загальна вартість впровадження: 30 000 - 65 000 доларів США, а сумарна кількість 155 000 - 315 000 доларів без оренди.

Для виготовлення такого об'єму гіпсу знадобиться гіпсовий камінь: 15 - 20 тонн, вода: 5 - 10 тонн, добавки: 0,5 - 1 тонна. Грунтуючись на середніх показниках, то:

- Вартість сировини: 150 - 200 доларів за тонну
- Вартість енергії: 30 - 60 доларів за тонну
- Вартість робочої сили: 50 - 100 доларів за тонну
- Вартість оренди або амортизації обладнання: 25 - 50 доларів за тонну
- Витрати на транспорт: 15 - 30 доларів за тонну
- Інші витрати: 10 - 20 доларів за тонну

Загальна вартість: 280 - 460 доларів США за тонну. Таким чином, приблизна вартість виробництва 10 тонн гіпсу може становити від 2800 до 4600 доларів США.

При курсу долара 1 USD = 40,47 грн., можемо приблизно порахувати середні затрати та окупність наведеного виробництва.

Вартість інвестицій: $300\,000\text{ USD} * 40,47\text{ ГРН./USD} = 12\,141\,000\text{ грн}$

Вартість виробництва 1 тонни гіпсу: $460\text{ USD/тонна} * 40,47\text{ грн.} = 18\,702\text{ грн/тонна}$

Припустимо, що ціна продажу 1 тонни гіпсу: 10 000 грн. Оптом, тоді при виробництві 10 тонн/день та з вартістю сировини: $200\text{ USD/тонна} * 40,47\text{ грн.} = 8\,094\text{ грн./тонна}$ можемо розрахувати дохід.

Розрахунок щоденного доходу:

$10\text{ тонн/день} * 10\,000\text{ грн./тонна} = 100\,000\text{ грн./день}$

Розрахунок щоденних витрат:

$18\,702\text{ грн./тонна} * 10\text{ тонн/день} + 12\,141\,000\text{ грн./рік (інвестиції)} / 365\text{ днів/рік} = 52\,225\text{ грн./день}$

Щоденний чистий прибуток:

$100\,000\text{ грн./день} - 52\,225\text{ грн./день} = 47\,775\text{ грн./день}$

Окупність інвестицій:

12 141 000 грн. (інвестиції) / 47 775 грн./день = 253 днів

Таким чином, при даних припущеннях окупність інвестицій у виробництво гіпсу складе близько 253 днів, або 8 місяців і 14 днів.

Звичайно, це лише приблизні розрахунки, але знаючи про наявність попиту можемо припустити, що дана продукція може доволі швидко себе окупити. Невеликими проблемами з якими може зіштовхнутися компанія є пошук більш дешевої сировини, адже великі закупки дорогої сировини будуть різко бити по бюджету, що вже був використаний на закупівлю техніки та різного обладнання. З часом компанія зможе знайти ринки збуту та продавати більшу кількість продукції. Через свій широкий асортимент продукції компанії легше буде продавати не тільки нову продукцію, а й продукцію від існуючого виробництва, адже клієнту буде легше закуповувати всю продукцію від одного виробника.

Тобто такий варіант покращення конкурентоспроможності є вдалим рішенням для комплексних дій. Вище наведений приклад є лише одним з варіантів того, яке виробництво можна запровадити. Маючи меншу кількість фінансів чи інвестицій можна перепрофілювати вже існуюче виробництво продукції для інших цілей.

Війна вносить суттєві корективи у роботу багатьох підприємств, змушуючи їх шукати нестандартні рішення для виживання. Перепрофілювання та/або релокація стають ключовими стратегіями для багатьох бізнесів у цей складний час.

Ось декілька прикладів успішного перепрофілювання протягом першого місяця війни:

- Ферма з вирощування креветок *Penaeus Vannamei* перейшла на вирощування овочів (рукола, редиска, помідори, огірки, пряні трави) для забезпечення продовольчої безпеки громади.

- Компанія з виробництва меблів зосередила свої зусилля на виготовленні одно- та двоярусних ліжок для потреб тероборони, армії та центрів для переселенців.
- Фабрика садових меблів переорієнтувала виробництво на виготовлення бронежилетів та протитанкових їжаків.
- Підприємство з виробництва форм для тротуарної плитки та інших виробів з металу перепрофілювало лінію на випуск протитанкових їжаків, плит для бронежилетів, тактичних інструментів для знешкодження вибухонебезпечних предметів тощо.
- Швейна фабрика змінила свій асортимент на розвантажувальні жилети та термобілизну.

Ці приклади свідчать про те, що український бізнес здатний до швидкої адаптації та мобілізації у складних умовах. Перепрофілювання дає можливість не лише вижити у воєнний час, але й зробити свій внесок у спільну перемогу.

Безумовно, такі підприємства - це свідомий, проактивний бізнес, який задає тенденції на ринку. [22]

Компанія ТОВ ПІК ПК може підійти до перепрофілювання через зміну випуску тротуарної плитки на виготовлення цементних, бетонних або пінобетонних блоків різних розмірів та форм для будівництва стін, перегородок, фундаментів тощо. Запропонувавши блоки з різними характеристиками, наприклад, з підвищеною міцністю, теплоізоляцією або вогнестійкістю, компанія може знайти нові ринки збуту, адже ці блоки можна використовувати для будування укріплень чи швидкої відбудови будівель. Якщо ж довести виробництво для виготовлення міцних, але легких за вагою та простих у установці блоків, то попит на таких товар суттєво виросте. Наприклад, маючи вже своє устаткування компанія може лише докупити деяке устаткування, що вийде вже дешевше, аніж введення усього устаткування для виготовлення нового виду продукції. Також можемо помітити, що майже усю

сировину для виготовлення блоків компанія вже закуповує для іншої продукції, тобто це полегшує роботу з пошуками нових постачальників та логістичних шляхів, а також є можливість закуповування більшої кількості сировини за нижчими цінами через оптові закупки. Для перекваліфікації працівників потрібно приділити менше коштів, адже це не навчання з “нуля”. Проведено приблизні розрахунки для перекваліфікації виробництва.

Придбання нового обладнання: від 100 000 до 1 000 000 грн.

Ремонт та модернізація приміщень: від 50 000 до 100 000 грн.

Закупівля сировини та матеріалів: від 500 000 до 800 000 грн. (при відсутності більшої частини матеріалів. У нашій ситуації візьмемо трохи меншу вартість через наявність постачальника з тими ресурсами, що нам потрібні - 300 000 грн. Та додаткові 100 000 на інші закупки сировини, що нам не вистачає)

Витрати на персонал: від 80 000 до 100 000 грн.

Маркетинг та просування: від 50 000 до 100 000 грн.

Отже на таке перепрофілювання нам потрібно буде від 680 000 грн. До 1 800 000 грн. Тобто в середньому на перепрофілювання ми можемо затратити 1 млн. Грн. Якщо ж ми зможемо виготовляти 10 000 блоків за день, витрачаючи 80 грн собівартості виробу, продаючи приблизно по 100 грн за штуку, то Чистий прибуток від одного проданого блоку = Ціна продажу - Собівартість = 100 грн - 80 грн = 20 грн.

Окупність = Інвестиції / (Чистий прибуток від одного проданого блоку * Кількість проданих блоків щодня) = 1 000 000 грн / (20 грн * 10 000 блоків) = 50 днів.

Отже, при даних умовах ваші інвестиції окупляться за 50 днів.

По приблизним розрахункам це перепрофілювання є не дуже затратним та швидко окупним. Проблемою, з якою може стикнутися компанія, є грошові

затрати та час на установку обладнання. Під час монтажних робіт та переходу від рецептури старого виробництва на нове компанія не буде виготовляти нічого, тобто на деякий час буде призупинене виробництво та втрачені деякі кошти з їх реалізації. Для вирішення цієї проблеми можна завчасно виготовити більше продукції, щоб під час робіт з перепрофілювання можна було реалізувати всю виготовлену продукцію не втрачаючи прибутку.

Ще з варіантів покращення можна обрати такі :

- Зосередитися на виробництві екологічно чистих матеріалів.
- Оновлення випуску та розширення асортименту
- Перейти на випуск продукції преміум-класу.
- Створити власну мережу будівельних магазинів.
- Запропонувати послуги з монтажу та будівництва.

Розширення та оновлення асортименту продукції завжди привертає увагу нових замовників та постійних покупців, які шукають альтернативи чи хочуть знайти щось нове. Для розуміння в якому напрямку треба рухатись, компанії треба лише провести опитування серед споживачів чи дослідити нові тенденції на ринках збуту.

Роздивимось інший варіант. Наприклад відкриття невеликого магазину дозволить продавати продукцію у роздріб, не тільки для великих замовників. Також, як вище було вказано, то такий спосіб може також підвищити кількість продажів через різноманітність асортименту та простоту закупівлі товару у одного постачальника. Цей варіант також може підвищити рекламу компанії та її продукції.

Хоча відкриття магазину й звучить як щось дуже масштабне, але маючи великий асортимент власного товару це буде зробити доволі легко без великих затрат. Першочергово треба обрати місце розташування з високою прохідністю, зручною транспортною розв'язкою, цільовою аудиторією. Придбайте необхідне обладнання: стелажі, вітрини, касові апарати, комп'ютер, інструменти.

Забезпечте зручність для покупців у вигляді вільного доступу до товарів, чітке маркування, інформаційні стенди. Розробивши маркетингову стратегію, а це різні реклами, банери, акції, виставки нової продукції, треба постійно притримуватися новим трендам для підтримання популярності магазину. Звичайно не треба забувати про можливість співпраці з іншими компаніями, що можуть постачати продукцію, якої ще немає на виробництві.

Планований обсяг продажів розраховується, виходячи з суми середнього чека в розмірі 700 гривень і кількості покупців – 600 осіб в місяць. Таким чином, середній розмір виручки складе 420 000 гривень місяць. Вийти на заявлений обсяг продажу реально на дев'ятий місяць роботи будівельного магазину з урахуванням сезонності бізнесу.

Термін окупності будівельного магазину при початкових інвестиціях в 700 000 гривень становить 18 місяців. Чистий щомісячний прибуток проекту при виході на планові обсяги продажу складає близько 55 000 гривень. [23]

Отже ми розглянули декілька варіантів на різну вартість реалізації та з різним строком окупності. Компанія може досягти ще більше вершин через інновації, нововведення, постійні ідеї. Потрібно бути гнучкими, творчими, уміти адаптуватися до змін, постійно аналізувати та вміти попереджати ризики.

ВИСНОВКИ

Одним з важливих стратегічних завдань для підприємства є досягнення високого рівня конкурентоспроможності, та уміння підтримувати його рівень. У наш час конкурентоспроможність може бути визначена як здатність компанії чи країни досягати успіху в конкурентному середовищі. Це означає, що компанії та країни повинні бути здатними:

- Пропонувати продукти та послуги, які відповідають потребам та очікуванням споживачів.
- Виробляти ці продукти та послуги ефективно та економно.
- Інноваційно розвиватися та адаптуватися до мінливих умов ринку.
- Створювати та підтримувати конкурентну перевагу.

З наведених матеріалів можна зробити висновок, що для ефективного функціонування ринку недостатньо оцінити конкурентоспроможність підприємств і прийняти на цій основі певні рішення. Потрібно бути готовими до різних ринкових умов. Управління конкурентоспроможністю допоможе компанії постійно вдосконалювати та керувати всіма процесами в компанії, що забезпечить їй конкурентну перевагу та принесе всі наслідки для успішного функціонування компанії.

Проаналізувавши основну діяльність підприємства ТОВ ПІК ПК ми також розглянули його економічну діяльність, провели дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, тому можемо визначити, що підприємство є конкурентоспроможним. Компанія має власні виробничі потужності та займається імпортом бізнесом. Маючи свої сторінки у соціальних мережах компанія показує своє прагнення до прозорості та налагодженню зв'язків з клієнтами, що в свою чергу також є конкурентною особливістю.

Аналіз, проведений вище, показав збільшення доходів на 43.32 % за 2022-2023 роки, тобто ТОВ ПІК ПК продовжує зростати та створювати більш якісну продукцію для своїх клієнтів. Широкий спектр різноманітної продукції теж є

показником конкурентоспроможності. Ще було проведено горизонтальний аналіз активів та пасивів за 2022 та 2023 рік, що показало нам позитивні тенденції у збільшенні капіталу, стан ліквідності, автономності та рентабельності активів. Ці данні є важливими як для самої компанії, так і для банківських установ, і контрагентів для співпрацювання.

Також було проведено SWOT-аналіз для виявлення та оцінки сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз що можуть стати перед підприємством. Було також проведено PEST-аналіз для вивчення впливу макросередовища на компанію. За оцінками аналізу біло виявлено про сильний вплив політичного фактору, та середній вплив економічного та соціального фактору.

У третьому урозділі роботи було описано шляхи до покращення конкурентоспроможності, а також їх економічний ефект. Основними рекомендаціями для ТОВ ПІК ПК є: робота над продукцією, інвестування у відкриття нових видів продукції, пошуки нових ринків збуту та нових партнерів. Також було запропоновано та розраховано приблизну кількість затрат та окупність введення у виробництво гіпсу. За приблизними розрахунками дане виробництво зможе окупитися за 8 з половиною місяців. Іншими варіантами було запропоновано відкриття магазинів. Відкриття одного магазину з затратами у 700 тис.грн., що окупиться через 18 місяців при середніх чеках у 700 грн. Ще одним варіантом є перепрофілювання виробництва, за даними підрахунками таке нововведення окупиться через 50 днів. Також компанія може отримати прибуток та покращити свою конкурентоспроможність через оновлення товару, що вже виготовляється, а також через виготовлення екологічної продукції з більшою якістю.

Для прийняття остаточного рішення рекомендується:

- Провести більш детальний аналіз кожної з запропонованих стратегій.

- Оцінити потенційний ринок для нових видів продукції та послуг.
- Скласти детальний бізнес-план для кожної з обраних стратегій.
- Провести розрахунок очікуваних витрат та доходу.
- Оцінити ризики, пов'язані з кожною стратегією.
- Проконсультуватися з фахівцями з маркетингу, фінансів, юриспруденції.

Тільки після ретельного аналізу та зважування всіх факторів можна приймати остаточне рішення про те, які з запропонованих стратегій будуть найбільш ефективними для ТОВ ПК ПК.

Отже прибігаючи до цих чи інших шляхів щодо покращення конкурентоспроможності компанія зможе у найближчі роки обійти своїх конкурентів та зайняти лідируючі місця на всіх ринках збуту.

ДЖЕРЕЛА

1. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства - ел. Джерело - https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0/page8.html
2. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають - ел. Джерело - <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>
3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства - ел. Джерело - <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/download/8666/7251>
4. Методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства - ел. Джерело - <https://posibniki.com.ua/post-metodiki-ocinyuvannya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva>
5. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства - ел. Джерело - <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1279/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B8%20%20%D0%B4%D0%BE%20%20%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf>
6. Управління конкурентоспроможністю підприємства - ел. Джерело - <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2723/2616>

7. Ризик vs невизначеність: як з цим працювати - ел. Джерело - <https://youcontrol.com.ua/articles/ryzyk-vs-nevyznachenistyak-z-tsym-pratsiuvaty/>
8. Фокус-група як метод маркетингових досліджень - ел. Джерело - <http://market.avianua.com/?p=4381>
9. Реєстраційні дані про компанію від Опендatabот - ел. джерело - <https://opendatabot.ua/c/41216749>
10. Реєстраційні дані про компанію від Vkursi Pro - ел. Джерело - <https://vkursi.pro/card/tov-pik-pk-41216749>
11. Головний сайт ПІК ПК - ел. Джерело - <https://pic-pk.ua/>
12. Clarity Project: Фінанси ПІК ПК за 2023 рік: - ел. Джерело - https://clarity-project.info/edr/41216749/finances?current_year=2023
13. Clarity Project: Фінанси ПІК ПК за 2022 рік - ел. Джерело - https://clarity-project.info/edr/41216749/finances?current_year=202
14. Як український бізнес виживає під час війни - ел. Джерело - <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/>
15. Що таке PEST-аналіз - ел. джерело - <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-pest-analiz>
16. PEST-аналіз мікросередовища підприємства - ел. Джерело - <https://buklib.net/books/36596/>
17. Посібник конкурентоспроможність підприємства - ел. Джерело - https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8%D1%96%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9A%D0%A3%D0%A0.%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0

[%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90_20_20____.pdf](#)

18. Богацька Н. М., Цинкобур Д. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2017. Ст. 600.
19. Комплексний аналіз управління ризиками в галузі міжнародного бізнесу - ел. Джерело - http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6_1_2016ua/25.pdf
20. Дефіцит будівельних матеріалів в Україні: які вдвічі здорожчають до середини літа - ел. Джерело - <https://fakty.com.ua/ua/videos/deficyt-budivelnih-materialiv-v-ukrayini-yaki-vidvichi-zdorozhchayut-do-seredyny-lita/>
21. Продукція та товари Aygips - ел. Джерело - <https://novatorstroy.com.ua/brand/aygips/>
22. Перепрофілювання та релокація підприємств - ел. Джерело - https://biz.ligazakon.net/analytics/210399_pereproflyuvannya-ta-relokatsya-pdprimstva-na-perod-vonnogo-stanu-poradi-yurista
23. Як відкрити будівельний магазин з доходом понад 400 000 - ел. Джерело - <https://bizznes.top/budivelnij-mahazyn-jak-biznes/>
24. Ідентифікація змін зовнішнього середовища як необхідна умова удосконалення діяльності підприємства - ел. Джерело - <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5927>

ДОДАТОК А

Баланси (звіти про фінансовий стан) станом на 2022-2023 рік діяльності
підприємства ПІК ПК

Таблиця А.1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5.00	15.00
первісна вартість	1001	12.00	30.00
накопичена амортизація	1002	7.00	15.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 461.00	11 998.00
Основні засоби	1010	15 772.00	14 365.00
первісна вартість	1011	27 647.00	31 812.00
знос	1012	11 875.00	17 447.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	

Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	20 238.00	26 378.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	26 621.00	29 358.00
Виробничі запаси	1101	3 054.00	2 430.00
Незавершене виробництво	1102	1 313.00	1 779.00
Готова продукція	1103	12 737.00	11 322.00
Товари	1104	9 517.00	13 827.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 333.00	2 541.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	

з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 353.00	7 562.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	819.00	151.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	819.00	151.00
Витрати майбутніх періодів	1170	34.00	43.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	809.00	1 046.00
Усього за розділом II	1195	42 969.00	40 701.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	63 207.00	67 079.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	487.00	487.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 869.00	24 200.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	21 356.00	24 687.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	8 064.00	8 800.00

Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	8 064.00	8 800.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	4 105.00	4 641.00

розрахунками з бюджетом	1620	204.00	971.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	100.00	355.00
розрахунками зі страхування	1625	1.00	4.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	9.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	29 477.00	27 967.00
Усього за розділом III	1695	33 787.00	33 592.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	63 207.00	67 079.00

Таблиця А.2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на 2023 рік

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного	На кінець звітного періоду, тис. грн
-------------	-----------	---------------------	--------------------------------------

		періоду, тис. грн	
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	15.00	6.00
первісна вартість	1001	30.00	30.00
накопичена амортизація	1002	15.00	24.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 998.00	4 117.00
Основні засоби	1010	14 365.00	33 895.00
первісна вартість	1011	31 812.00	58 508.00
знос	1012	17 447.00	24 613.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	26 378.00	38 018.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	29 358.00	22 401.00
Виробничі запаси	1101	2 430.00	3 869.00
Незавершене виробництво	1102	1 779.00	770.00
Готова продукція	1103	11 322.00	11 308.00
Товари	1104	13 827.00	6 454.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 541.00	843.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	5 359.00
з бюджетом	1135	0.00	57.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 562.00	348.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	151.00	444.00

Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	151.00	444.00
Витрати майбутніх періодів	1170	43.00	138.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 046.00	515.00
Усього за розділом II	1195	40 701.00	30 105.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	67 079.00	68 123.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	487.00	2 700.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	

Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	24 200.00	25 707.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	24 687.00	28 407.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	8 800.00	8 800.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	

резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	8 800.00	8 800.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	4 641.00	3 412.00
розрахунками з бюджетом	1620	971.00	123.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	362.00	101.00
розрахунками зі страхування	1625	4.00	
розрахунками з оплати праці	1630	9.00	2.00
за одержаними авансами	1635	0.00	889.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	27 967.00	26 490.00
Усього за розділом III	1695	33 592.00	30 916.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	67 079.00	68 123.00