

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки
(повне найменування інституту, факультету)
Кафедра бізнесу та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Аінка інвестиційної діяльності
суб'єкта господарювання

Виконав: студент(ка) 2 курсу, групи БТЕЗ-1314ч

Спеціальності 076. Підприємство та торгівля
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Економіка підприємства
Глохін А.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник Ханченко А.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Миценко Р.Г.
(прізвище та ініціали)

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

Інститут, факультет бізнес-технологій та економіки
 кафедра бізнесу та управління
 ступінь вищої освіти магістр
 спеціальність 076 „Підприємство та торгівля“
(код і найменування)
 освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри БтаУ
Ткаченко С.М.
 « _____ » _____ 20 _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Тюхій Андрій Леонідович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема проекту (роботи) Управління конкурентоспроможністю підприємства

Виконавець проекту (роботи) Жаменко С.В. к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом закладу вищої освіти від « 01 » жовтня 2025 року № 452

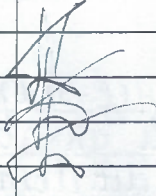
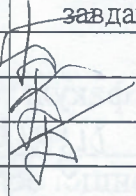
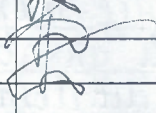
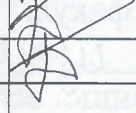


Строк подання студентом проекту (роботи) 10 грудня 2025 року

Вихідні дані до проекту (роботи) нормативно-правові акти, наукові джерела, статистична звітність ТОВ „Буд-лайн“.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно зробити) Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Аналіз та оцінка конкурентних переваг ТОВ „Буд-лайн“ за 2022-2024рр. Управління конкурентними перевагами ТОВ „Буд-лайн“.

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

Консультанти розділів проекту (роботи)


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
Розділ 1	Ханенко А.В. к.е.н. доцент		
Розділ 2	Ханенко А.В. к.е.н. доцент		
Розділ 3	Ханенко А.В. к.е.н. доцент		

7. Дата видачі завдання «04» вересня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Узгодження завдання	10.09.2025	
2.	Вибір наукових джерел	25.09.2025	
3.	Виконання 1 розділу	28.10.2025	
4.	Виконання 2 розділу	17.11.2025	
5.	Виконання 3 розділу	04.12.2025	
6.	Перевірка на плакат	06.12.2025	
7.	Нормоконтроль та подання на кафедру	10.12.2025	

Студент(ка)


(підпис)

Тлохій А.І.
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)


(підпис)

Ханенко А.В.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми дослідження. Конкуренція сприяє кращому використанню потенціалу кожного підприємств, раціоналізації його поведінки і вважається ключовим елементом ринкових відносин. Тому постійний моніторинг, оцінювання та аналіз конкурентоспроможності є нагальним завданням підприємства, яке прагне забезпечити ефективну діяльність у конкурентному середовищі.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є формування теоретичного підґрунтя та розробка практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єкт дослідження – система управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів і прикладних аспектів щодо оцінки конкурентних позицій підприємства.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчо-нормативні акти з питань регулювання конкуренції, статистична та фінансова звітність ТОВ «Буд-Лайн» за 2022-2024 рр.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновано проєкт розширення ринку збуту підвісних шляхів та майданчиків ТОВ «Буд-Лайн». Рекомендації сприятимуть збільшенню обсягів реалізації на 16,8%, чистого прибутку на 76,2%, термін впровадження проєкту складає 28 робочих днів.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та переліку джерел посилання із 41 найменувань. Основний текст викладений на 99 сторінках, включає 21 таблиць, 15 рисунків.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРО- МОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Конкуренція і конкурентоспроможність в системі ринкових відносин	7
1.2 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	15
1.3 Система стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства	24
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I	33
2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «БУД- ЛАЙН» 2022-2024 рр.	34
2.1 Характеристика напрямів діяльності та зовнішнього середовища підприємства	34
2.2 Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Буд-Лайн»	51
2.3 Визначення конкурентоспроможності господарського портфеля ТОВ «Буд-Лайн» за допомогою матричного аналізу	56
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II	65
3. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТОВ «Буд- Лайн»	66
3.1 Формування конкурентних переваг ТОВ «Буд-Лайн»	67
3.2 Обґрунтування економічних показників проєкту розширення ринку збуту підвісних шляхів та майданчиків ТОВ «Буд-Лайн»	74
3.3 Розрахунок показників економічної ефективності впровадження проєкту	81
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III	91
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96

ВСТУП

Дипломну роботу присвячено формуванню теоретичного підґрунтя та розробці практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

Здійснено теоретичний аналіз понять: «конкуренція», «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентні переваги». Вивчено праці вчених щодо методів оцінювання конкурентоспроможності. Визначено складові системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Проаналізовано економічні показники діяльності ТОВ «Буд-Лайн» за 2022-2024 рр. та визначено конкурентоспроможність господарського портфеля підприємства.

Запропоновано проєкт розширення ринку збуту підвісних шляхів та майданчиків ТОВ «Буд-Лайн». Рекомендації сприятимуть збільшенню обсягів реалізації на 16,8%, чистого прибутку на 76,2%, термін впровадження проєкту складає 28 робочих днів.

Структура дипломної роботи: вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 97 сторінок. Дипломна робота містить 15 рисунків, 21 таблицю, кількість використаних джерел – 43.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, БУДІВНИЦТВО, МАТРИЦЯ БКГ, РИНОК ЗБУТУ.

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкуренція і конкурентоспроможність в системі ринкових відносин

У сучасній економічній літературі поняття «конкурентоспроможність підприємства» та «конкуренція» досліджуються у тісному взаємозв'язку, оскільки пов'язані в етимологічному (спільний корінь) та логічному сенсі (конкурентоспроможність розглядається лише при наявності конкуренції між виробниками продукції або послуги).

У роботі [20, с. 6] зазначається, що виникнення і розвиток суспільства супроводжується формуванням явища конкуренції, яка є одним з постійно діючих чинників його прогресивного руху вперед, змішуючи суб'єктів підприємницької діяльності не зупинятися на досягнутому, а постійно самовдосконалюватися, знижувати витрати на виробництво, покращувати якість продукції (послуг), що пропонуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність.

Економічні теорії конкуренції еволюційно поділяються на три великі групи: класичні – розглядають конкуренцію як автоматичний зрівноважувальний механізм, «невидиму руку», що керує ринком (А. Сміт), спеціалізацію країн на виробництві товарів з меншими альтернативними витратами (Д. Рикардо), змагання заради прибутку, необхідний елемент боротьби між покупцями і продавцями, результатом якою є мінова вартість (К. Маркс), механізм встановлення рівноваги на ринку за допомогою досконалої конкуренції (А. Маршалл), основний регулятор цін, заробітної плати, ренти та одночасно закон, що встановлює правила цього регулювання (Дж. С. Мілль); неокласичні – конкуренція трактується як здатність компанії до інновацій, яка є ключем до досягнення конкурентних переваг над своїми суперниками (Й. Шумпетер),

ситуація, у якій конкурує велика кількість незалежно діючих виробників і покупців будь-якого конкретного товару, що дає волю кожному мати справу з тими чи іншими індивідуалами і вибирати кращі, на їхню думку, серед запропонованих умов для задоволення своїх економічних інтересів (Ф. Найт), одночасна взаємодія у ринковому середовищі сил як конкуренції, так і монополії в наслідок диференціації продуктів (Е. Чемберлін); сучасні – передбачають формування конкурентної стратегії для забезпечення переваги над конкурентами через виявлення конкурентних переваг і їх зміцнення у довгостроковому періоді (М. Портер), формування ключової компетенції для безумовної конкурентної переваги та інтелектуального лідерства (Г. Хемел, К. К. Прахалад), підсилення конкурентних переваг цифровою (електронною) корпоративною культурою (Р. С. Картер) [7, с. 118].

Аналіз визначень конкуренції показує, що всі вони враховують такі її якості, як динамічність, примусовість, єдність конкурентних і монополістичних засад, зв'язок з інноваційними процесами. Підсумовуючи існуючі підходи до визначення конкуренції авторами [20, с. 6] відзначено, що конкуренція – це сукупність об'єктивних відносин, перш за все, економічних, між господарюючими суб'єктами в умовах ринку, що носять динамічний характер постійного суперництва товаровиробників за прихильність споживачів на основі певних переваг своєї продукції (послуг).

У сучасній науковій думці не існує єдиного, загальноприйнятого трактування економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства». Підходи вчених характеризуються багатоманітністю та різноплановістю тлумачення даної дефініції (табл. 1.1). Конкурентоспроможність підприємства трактується як здатність закріпитись та зберегти позиції на ринку, ефективність господарської діяльності, відносна характеристика, яка відображає переваги (сильні сторони) діяльності підприємства по відношенню до конкурентів, ефективність управління ресурсами, виготовлення конкурентоспроможної продукції.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства» [4, с. 14]

Автор	Визначення поняття
	Здатність закріпитись та зберегти позиції на ринку
М. Портер	це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами
В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко	це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг
	Ефективність господарської діяльності
А. Яновський	багаторівнева категорія, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу)
М. І. Перцовський	це можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку
	Відносна характеристика, яка відображає переваги (сильні сторони) діяльності підприємства по відношенню до конкурентів
М. О. Єрмолов	відносна характеристика, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
А. Маренич, І. Астахова	комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами
З. Є. Шершньова, С. В. Оборська	рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо
	Ефективність управління ресурсами
І. З. Должанський	можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
	Виготовлення конкурентоспроможної продукції
З. А. Васильєва	здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів
Р. А. Фатхутдінов	здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію

Виходячи з порівняльного аналізу поняття «конкурентоспроможність підприємства», для формування управлінських рішень з конкурентоспроможності доцільно притриматися визначання М. Портера, згідно з яким

конкурентоспроможність підприємства визначається як «порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами» [4, с. 14], що характеризує дане поняття як здатність закріпитись та зберегти позиції на ринку і дозволяє формувати рішення, засновані на конкурентних перевагах підприємства, та визначати стратегію підприємства у конкурентному середовищі.

Однією з найбільших складових конкуренції конкурентна політика, заснована на мобілізації основних конкурентних переваг [11]. Тому поняття конкурентоспроможності розглядається у нерозривному зв'язку з поняттями «конкуренція» та «конкурентні переваги».

У сучасній економічній літературі існує велика кількість підходів вчених до визначення поняття «конкурентна перевага». Зокрема, Ю. С. Романенкова відзначає, що «конкурентну перевагу необхідно розглядати з позиції споживача як особливість, яка надає їм суттєву вигоду чи благо», притримуючись думки, що в основі конкурентної переваги повинна бути споживча цінність, але в сучасній літературі немає чіткого визначення сутності даного поняття [32]. М. Портер вважає, що «конкурентні переваги – це ключовий фактор успіху, характерні для певного підприємства (галузі) чинники, що дають йому переваги над конкурентами (іншими галузями), наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу тощо» [16].

Принципові положення теорії конкурентних переваг М. Портера складають теоретичний базис конкурентоспроможності та полягають у наступному:

– конкурентоспроможність характеризується ефективністю використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми, і може бути виміряна показником рентабельності виробництва;

– показник конкурентоздатності може визначатися лише відносно інших підприємств-конкурентів;

– існує два головних шляхи підвищення конкурентоспроможності фірми – зниження собівартості продукції (зростання прибутків, рентабельності виробництва, ріст частки ринку) і диференціація товарів (пошук нових, незайманих ніш на ринках збуту) [29, с. 203].

З основних положень теорії конкурентних переваг та підходів вчених до визначення поняття цієї дефініції, можна сформулювати характеристики конкурентних переваг (рис. 1.1).

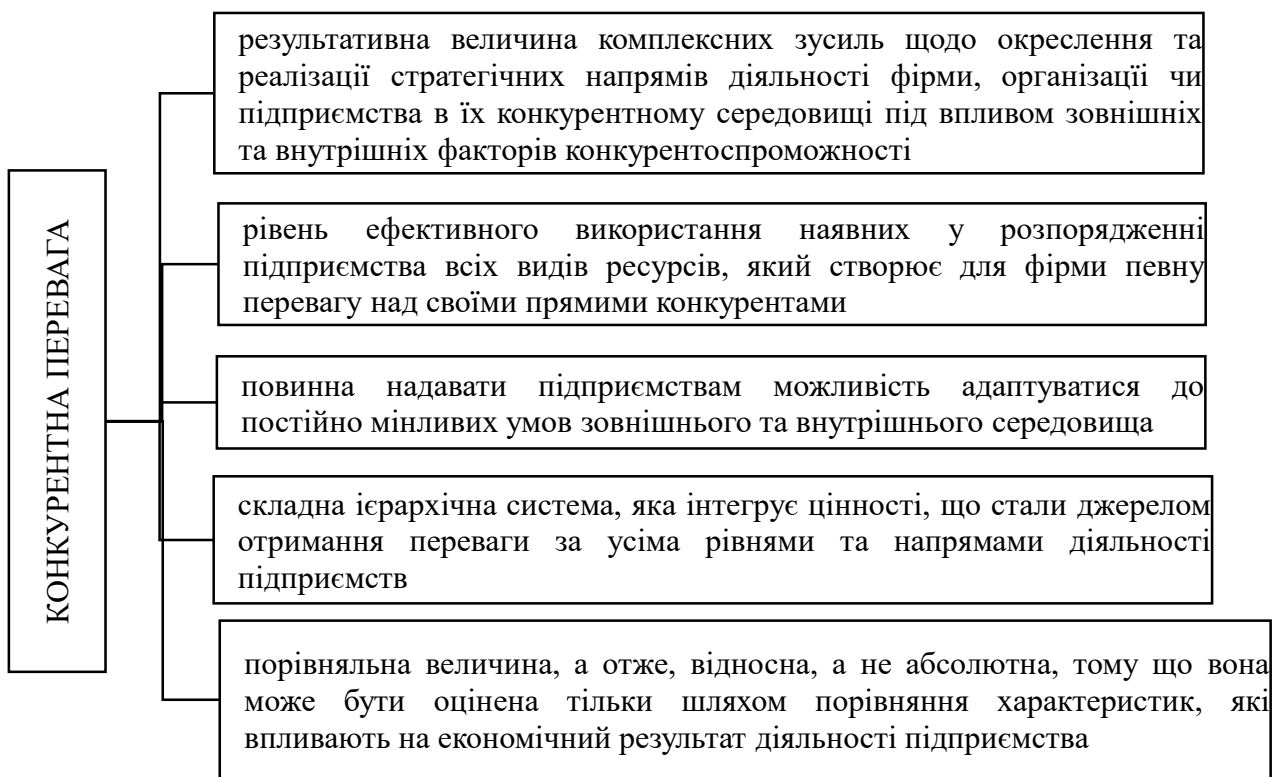


Рисунок 1.1 – Характеристики конкурентних переваг підприємства [29, с. 203]

Комплексність, цільова орієнтація, інтеграція всіх функціональних підсистем в цілісну систему, яка забезпечує єдиний процес розширеного

відтворення стійких конкурентних переваг, що характеризуються синергетичним ефектом, забезпечує та підсилює конкурентоспроможність підприємства.

Л. М. Минко пропонує використовувати підхід, що відображає процес розвитку підприємства в динаміці та його здатність вчасно й ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі [28].

І. М. Кліменко наводить властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства», а саме: порівнюваність, просторовість, динамічність, атрибутивність, системність, предметність, врахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування та адаптація усіх функціональних сфер підприємства до них [19, с. 148].

О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль зазначають, що порівнюваність – це можливість за допомогою показників провести компаративні оцінки підприємства по відношенню до галузевих конкурентів) та динамічність (показник не може розглядатися як довгострокова характеристика незалежно від ефективності діяльності підприємства, іншими словами, динамічність означає, що показник є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому [22].

У роботах [12, 8, 15, 27, 34] серед властивостей конкурентоспроможності підприємства визначаються:

– об'єктивність – свідчить про те, що розрахунки показників конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на достовірній, перевіреній інформації, яка реально відображає об'єктивну дійсність, та висновки щодо рівня конкурентоспроможності мають обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками;

– достовірність – означає, що оцінка конкурентоспроможності підприємства можлива лише при врахуванні ключових параметрів релевантного ринкового простору та кола найбільш пріоритетних конкурентів;

– релевантність – конкурентна позиція підприємства може бути визначена лише в межах відповідного поточного середовища функціонування;

– просторовість – конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним на іншому;

– предметність – виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: висока якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства, брендів його продукції; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо;

– атрибутивність – виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва, екологічність та низька ресурсоемність продукції тощо);

– інтегральність – оцінювання конкурентоспроможності підприємства не може здійснюватися за одним критерієм, а обов'язково базується на використанні інтегрального показника, який акумулює індикатори, що дозволяють максимально враховувати внутрішні та зовнішні фактори;

– системність – дослідження максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства й взаємозв'язки її складових, та відбиваються у певній сукупності показників.

Конкурентоспроможність підприємства відображає ознаки динамічності господарських відносин, що вимагає розгляду еволюції економічних поглядів з урахуванням функціональних та організаційно-економічних характеристик галузі [30].

Розвиток економічних вчень щодо конкурентоспроможності підприємства характеризується зміною поглядів від «теорії меркантилізму» до «теорії інтелектуального лідерства» та обґрунтовує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства на ефективність конкуренції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Трансформація економічних теорій та конкурентоспроможності підприємства [17]

Теорія, представники	Зміст теорії
Теорія меркантилізму (Т. Мен, А. Монкретьєн і ін.)	Протекціоністські дії держави збільшують конкурентоспроможність національного суб'єкта господарювання на зовнішньому ринку, тим самим забезпечуючи активний торговельний баланс.
Теорія вартості (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль)	Конкурентоспроможність підприємства визначається міною вартістю товару, що залежить від кількості праці (А. Сміт), рідкістю товару (Д.Рікардо), врівноваження попиту і пропозиції (Дж. Мілль).
Теорія рівноваги (А. Маршалл)	Конкурентоспроможність підприємства визначається вмінням ефективновпроваджувати інноваційні технології.
Еволюційна теорія (Й. Шумпетер)	Індикатором конкуренції нового типу є підприємець-новатор.
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Конкурентоспроможність підприємства є проявом системи конкурентних переваг в залежності від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання.
Теорія інтелектуального лідерства (Г. Хамел, К. К. Прахалад)	Використання нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів визначають конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства є складною економічною категорією, яка має відображати фактичну наявність конкурентних переваг та стратегічні напрями їх використання під впливом факторів зовнішнього середовища та внутрішнього середовища і є сукупністю взаємопов'язаних елементів загальної системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Отже, при визначенні конкурентоспроможності необхідно враховувати складність, системність, динамічність цієї категорії, а також досліджувати її у нерозривному зв'язку з поняттями конкуренції та конкурентних переваг.

1.2 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Одним з головних елементів управління конкурентоспроможністю підприємства є якісне та кількісне оцінювання її рівня. На оцінках побудовано аналіз, нормативне регулювання функціонування і розвитку, пошук і визначення тенденцій, вивчення особливостей та істотних рис окремого явища. Незважаючи на певні досягнення в напрямі оцінювання конкурентоспроможності, універсальної і загальновизнаної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства вченими-економістами в даний час не вироблено.

Мета оцінювання конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта – розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, вибору контрагентів для спільної діяльності, складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту, здійснення інвестиційної діяльності та державного регулювання економіки.

Основним завданням оцінювання конкурентоспроможності підприємства є відшукання критеріїв конкурентоспроможності, її джерел і факторів.

Підходами щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства є наступні:

– структурний, в основі якого є прийняття рішень стосовно утримання підприємством певної позиції на ринку. Таке рішення підприємство приймає, виходячи з рівня монополізації галузі, концентрації виробництва і капіталу, наявності бар'єрів для нових конкурентів, які вступають у галузевий ринок;

- ресурсний, згідно якого конкурентоспроможність підприємства визначається за допомогою аналізу ефективності використання наявних ресурсів;
- ситуативний – характеризується процесом оцінювання результативності ринкових дій підприємства в конкретній ситуації, що склалася на ринку;
- цільовий – базується на аналізі економічних результатів роботи підприємства в порівнянні з відповідними цільовими показниками конкурентів;
- якісний, заснований на дослідженні конкурентоспроможності продукції підприємства, що впливає на його загальну конкурентоспроможність;
- теорії конкурентних переваг, передбачає встановлення характеру переваги підприємства в порівнянні з конкурентами та надає можливість визначити позицію підприємства на ринку [33].

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства економісти-практики та науковці використовують цілий ряд аналітичних та діагностичних методів [3, 14, 25, 37]. Сукупність методів оцінки конкурентоспроможності представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За формою представлення результату	Матричні
	Графічні
	Індексні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій у групі
	Визначення конкурентних переваг

Якісні методи оцінювання мають низький ступінь математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки, тому вони не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку.

Кількісні методи дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення.

У роботі [20, с. 40-47] пропонується класифікувати всі існуючі в практиці економіки й управління методи оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів за двома основними критеріями: за ступенем об'єктивності (суб'єктивності) результатів оцінки, а також за підходом до оцінки – якісна чи кількісна.

В результаті типологія методів оцінки конкурентоспроможності формується у двовимірному полі, а усі методи можна об'єднати за чотирма групами в кожному з утворених квадратів (рис. 1.1). Всі якісні методи оцінки універсальні, дають наочні результати оцінки, їх можна застосовувати для оцінки конкурентоспроможності об'єктів різних галузей. Об'єктивні розрахункові та розрахунково-графічні кількісні методи (диференціальні, комплексні та ін.) передбачають використання переліку різноманітних оціночних критеріїв, на основі яких за фактичними даними проводиться розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності.

Серед методів, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності підприємства, найбільшої популярності набули матричні, а також методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції, теорії ефективної конкуренції, графічні моделі, комплексні методи.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності акцентують увагу на відображенні результатів оцінки конкурентоспроможності у матричній формі та представленні компанії у вигляді сукупності бізнес-одиниць або стратегічних одиниць бізнесу (товарів, збутової діяльності, окремих компаній, галузей) [20, с. 42; 2, с. 47]).

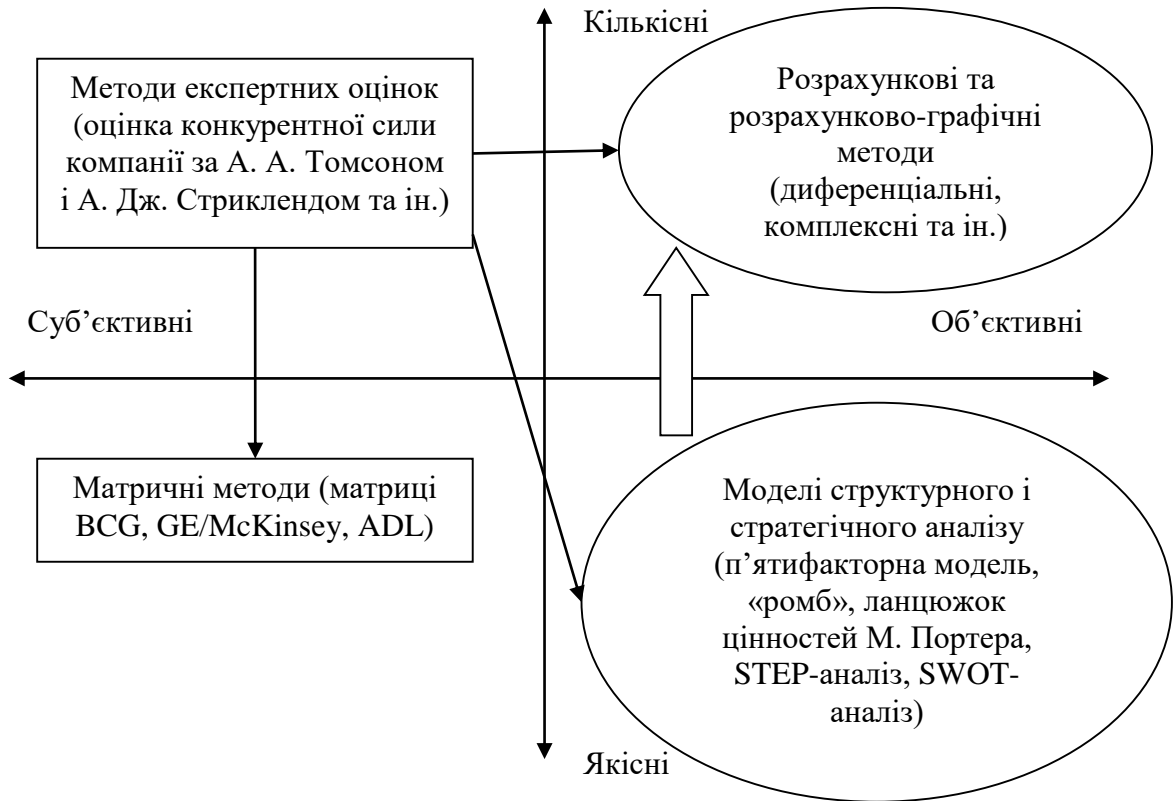


Рисунок 1.2 – Типологія методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [20, с. 41]

Серед переваг методів відзначаються наочність та адекватність оцінки за умови наявності повної та релевантної інформації про ринок. Недоліками методів є необхідність додаткових досліджень для отримання достовірної маркетингової інформації, складність отримання інформації про показники, що використовуються для побудування матриць, спрощеність представлених результатів. На практиці застосування даних методів є ефективним у поєднанні з розрахунковими.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства засновані на використанні матриць-таблиць, що впорядковані за рядками та стовпцями елементів. Ці методи допомагають у здійсненні аналізу окремих елементів діяльності, середовища функціонування, ринкової позиції підприємства та

визначенні основних перспективних напрямів розвитку. У вивченні багатьох аспектів конкурентоспроможності підприємства застосовуються такі популярні матричні методи:

– SPACE-аналіз – дозволяє створити уявлення про відповідну бізнес-стратегію підприємства, оцінюючи внутрішнє середовище за конкурентною перевагою і фінансовою міцністю підприємства, та зовнішнє середовище за стабільністю навколишнього оточення і видовою привабливістю підприємства. Застосовується переважно для підприємств малого бізнесу;

– SWOT-аналіз – призначений для визначення стратегічної ситуації бізнес-структури, передбачає виявлення та аналіз зовнішніх можливостей та загроз, внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства та розробку відповідних стратегічних рішень;

– матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), в основі якої полягає модель життєвого циклу товарів (продукції, послуг, робіт), що містить стадії: вихід товару на ринок (товар - «проблема»); зростання обсягів збуту (товар-«зірка»); зрілість (товар – «дійна корова», або «грошовий мішок»), та спад (товар - «собака, яка виганяється»);

– матриця McKinsey – пов’язує зміни конкурентного статусу підприємства з рівнями привабливості галузевого ринку, дозволяє оцінити майбутній прибуток або віддачу від капіталовкладень та з’ясувати вплив додаткових інвестицій на прибутковість в короткостроковій перспективі, враховує комплексний показник конкурентоспроможності;

– матриця ADL (Arthur D. Little) – в основі полягає концепція життєвого циклу галузі, складається з двох важливих аспектів: конкурентної позиції підприємства та зрілості галузі (продукту). Життєвий цикл галузі включає етапи: ембріону, зростання, зрілості та старіння. Конкурентна позиція підприємства класифікується як: домінантна, сильна, сприятлива, життєздатна чи слабка;

– метод PIMS-аналізу, що об'єднує вплив конкурентної позиції зайнятого сегменту ринку, рівня якості товару, структури виробництва, обсяг інвестицій та продуктивність праці, привабливість ринку і переваг споживачів. Цей метод полягає у висвітленні взаємозв'язку між ключовими стратегічними рішеннями бізнесу та його результатами;

– метод LOTS-аналізу, який передбачає детальний та послідовний аналіз проблем різного ступеня складності: від ідеї, задуму, мети підприємства до планування діяльності окремого підрозділу;

– метод PEST-аналізу, що спирається на дослідження зовнішнього середовища (політико-правового, економічного, соціально-культурного та технологічного), й використовується підприємствами для виявлення й оцінки поточного і майбутнього впливу макроекономічних факторів;

– модель 4P (Product – продукт, Price – ціна, Place – місце, Promotion – просування на ринку), яка дозволяє порівняти власні показники з аналогічними показниками найбільш сильних конкурентів, й наочно (графічно) представити результатами порівняння [9; 21].

Індексні (аналітичні) методи є розрахунковими, кількісними методами, що пов'язані з визначенням одиничних індексів та коефіцієнтів за ключовими аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника. До індексних методів відносять: інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції [41].

Графічні методи використовують у побудові багатокутника конкурентоспроможності, радіальної діаграми, профілів підприємства. Їхніми перевагами є простота та наочність, однак, дані методи не дають змоги визначити узагальнений рівень конкурентоспроможності.

Комплексні методи характеризуються комплексним дослідженням всього діапазону вагомих параметрів функціонування підприємства. В їх основі використовується широкий перелік порівняльних переваг, що враховує

параметри внутрішнього та зовнішнього середовища. Перевагою таких методів є отримання достовірної та актуальної інформації про конкурентоспроможність підприємства за найбільш розширеним переліком порівняльних переваг, в явленні його сильних сторін та так званих «вузьких місць».

Група методів, заснованих на оцінці конкурентоспроможності продукції, спирається на думку про те, що конкурентоспроможність підприємства тим вище, чим вище конкурентоспроможність його продукції. Для визначення конкурентоспроможності продукції використовуються різні маркетингові і кваліметричні методи, більшість яких використовує співвідношення ціна/якість.

Найбільш поширеним для оцінювання конкурентоспроможності продукції є інтегральний показник К

$$K = \frac{I_{тп}}{I_{еп}}, \quad (1.1)$$

де $I_{тп}$ – індекс технічних параметрів (індекс якості);

$I_{еп}$ – індекс економічних параметрів (індекс цін споживання) [13, с. 44].

Методи, що засновані на теорії ефективної конкуренції, передбачають оцінку конкурентоспроможності підприємства (K_p) за груповими показниками, що характеризують ефективність використання ресурсів

$$K_p = 0,15EO + 0,29FO + 0,23EЗ + 0,33КТ, \quad (1.2)$$

де EO – узагальнюючий показник ефективності виробничої діяльності;

FO – узагальнюючий показник, що характеризує фінансове становище організації;

$EЗ$ – узагальнюючий показник, що відображає ефективність організації збуту та просування товару;

КТ – узагальнюючий показник, що демонструє конкурентоспроможність товару [23, с. 59].

Комплексні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства базуються на оцінці поточної та потенційної конкурентоспроможності, що дозволяє врахувати в інтегральному показникові досягнутий рівень конкурентоспроможності та його можливу динаміку в майбутньому [20, с. 47].

Тактичні методи пов'язані з оцінкою окремих елементів діяльності підприємства, а остаточні рішення, які ухвалюються за результатами, стосуються в основному короткострокового періоду. Спеціальні методи оцінки характерні тим, що дозволяють провести оцінку конкурентоспроможності підприємства за різними напрямками його господарської діяльності – виробничою, інноваційною, маркетинговою, фінансовою тощо [37].

Бенчмаркінг – як процес вимірювання продуктивності продуктів, послуг або процесів компанії порівняно з продуктами іншого бізнесу, який вважається найкращим у галузі чи найкращим у своєму класі (групі), – є одним із сучасних методів комплексного характеру щодо оцінки і впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Суть бенчмаркінгу полягає у вивченні компаній з вищою ефективністю, з'ясовуючи, які практики забезпечують значні результати, потім порівнюючи отриману інформацію з характеристиками власних бізнес-процесів з метою їх вдосконалення. Це може бути доопрацювання характеристик продукту, зміна товарної номенклатури, впровадження нової системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), застосування нових практик командної і проектної роботи, активізація цифрових процесів на підприємстві тощо.

Бенчмаркінг також вважається фундаментально важливим інструментом комплексного аналізу (перегляду) умов забезпечення запланованої ефективності внутрішньої діяльності підприємства, якщо існує необхідність у визначенні нових пріоритетів діяльності підприємства, нових ринкових ніш, виявленні

ймовірних потенційних партнерів по виробничо-технічній кооперації і з'ясуванні переваги/проблем злиття бізнесів.

1.3 Система стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства представляє собою аспект менеджменту, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. У роботі [5, с. 169; 35] доводиться, що для стратегічного управління конкурентоспроможністю найбільш доцільним є системний підхід, з погляду якого воно виступає як система, призначена для впливу на об'єкт управління з метою переведення цього об'єкта в бажаний стан за допомогою розвитку параметрів процесів цього об'єкта.

Основні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства представлені у роботі [18, с. 387-390]:

- об'єкт – рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції;

- суб'єкти – певне коло осіб, що реалізують мету управління конкурентоспроможністю;

- методологічною основою управління конкурентоспроможністю є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії (ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів (процесного, системного, ситуаційного);

– процес управління, що являє собою реалізацію сукупності управлінських функцій (ціле встановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства;

– принципи управління (єдності теорії та практики управління, системності, наукової обґрунтованості, ранжування об'єктів управління, багатоваріантності, співставності управлінських рішень, збереження та розвитку конкурентних переваг, ринкової орієнтації, цільової спрямованості, комплексності, гнучкості та етапності).

Систему стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно розглядати як гнучку адаптивну систему, адекватну цілям, поточному та прогнозованому стану підприємства (рис. 1.3).

Р. Л. Лупак пропонує стратегічні цілі управління конкурентоспроможністю підприємства систематизувати за трьома рівнями виконання (нульовий, перший, другий), взаємозв'язком (головні, основні, допоміжні) та послідовністю дій (побудова дерева цілей) [17, с. 323].

Головною метою стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є реалізації продукції в обсязі, асортименті та якості, що відповідають споживчому попиту, та отримання фінансових результатів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства [39].

Основні цілі: товарне забезпечення споживчого попиту та споживчого кошику, цінова конкуренція та соціальний захист споживачів, забезпечення оптимального обсягу та структури капіталу, постійної платоспроможності та ліквідності, фінансової стійкості та кредитоспроможності, максимізація цільового прибутку, зростання продуктивності та ефективності праці, а також ефективності використання економічних ресурсів.



Рисунок 1.3 – Модель системи стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства [6; 36, с. 78]

Допоміжні цілі – зростання широти асортименту та якості товарі і послуг, забезпечення стійкості та розширення цільового сегмента ринку, мінімізація ризику операційного та фінансового циклів, оптимізація тривалості оборотного та інвестиційного циклів, максимізація частки власних джерел формування ресурсного потенціалу, вдосконалення системи оплати то мотивації праці, участь персоналу в системі управління підприємством та розподілі прибутку, мінімізація витрат та оптимізація структури товаропостачання.

Стратегічні фактори конкурентоспроможності – такі компоненти зовнішнього або внутрішнього середовища, за якими підприємство випереджатиме конкурентів в довгостроковому періоді, лідируючи за впровадженими програмами й проектами відновлення і розвитку бізнесу [39].

Найбільш розповсюдженою класифікацією факторів, що впливають на конкурентоспроможність, є їх визначення з позиції приналежності до підприємства як зовнішніх (підприємство не може на них впливати або ж вплив є обмеженим), та внутрішніх (можливий повний або частковий вплив) [8, 23; 10].

Найбільш повний перелік факторів за цією класифікацією надано у роботі О. Кузьміна, Н. Горбаль, які до зовнішніх чинників впливу на конкурентоспроможність підприємств віднесли [22, с.51-57]:

- а) рівень конкурентоспроможності країни;
- б) рівень конкурентоспроможності галузі та регіону;
- в) державну підтримку малого і середнього бізнесу у країні і регіонах;
- г) правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів;
- д) відкритість суспільства і ринків;
- е) науковий рівень управління економікою країни, галузі, регіону;
- є) національну систему стандартизації і сертифікації;
- ж) державну підтримку розвитку людини;
- з) державну підтримку науки й інноваційної діяльності;
- і) якість інформаційного забезпечення управління на усіх рівнях ієрархії;

- к) рівень інтеграції всередині країни і в межах світового господарства;
- л) податкові ставки у країні і регіонах;
- м) відсоткові ставки у країні і регіонах;
- н) наявність доступних і дешевих природних ресурсів;
- о) систему підготовки і перепідготовки управлінських кадрів;
- п) кліматичні умови і географічне розташування країни чи регіонів;
- р) рівень конкуренції в усіх сферах діяльності у країні.

До внутрішніх чинників цими авторами віднесено [22, с.51-57]:

-по-перше, структурні чинники (виробнича структура організації, місія організації, та організаційна структура; спеціалізація і концентрація виробництва; рівень уніфікації та стандартизації продукції і складових частин; облік і регулювання виробничих процесів; склад персоналу; інформаційна та нормативно-методична база управління; сила конкуренції на виході і вході в систему);

- по-друге, ресурсні (склад постачальників; доступ до якісної дешевої сировини й інших ресурсів; облік і аналіз використання усіх видів ресурсів за усіма стадіями життєвого циклу підприємства; функціонально-вартісний аналіз продукції; оптимізація ефективності використання ресурсів);

- по-третє, технічні (патентований товар, патентована технологія, обладнання, якість виготовлення товару);

- по-четверте, управлінські (менеджерський склад; функціонування системи менеджменту; система управління якістю; здійснення внутрішньої та зовнішньої сертифікації продукції і систем);

- по-п'яте, ринкові (доступ до ринків необхідних ресурсів, доступ до ринку нових технологій; лідируючі позиції на ринку товарів; ексклюзивність товарів, каналів розподілу, реклами; ефективна система стимулювання збуту і післяпродажного обслуговування; прогнозування політики ціноутворення й ринкової інфраструктури);

-по-шосте, ефективність функціонування підприємства (показники рентабельності, оборотності, фінансової стійкості, частка експорту наукомістких товарів).

Модель стратегічного управління підтримки конкурентоспроможності, запропонована у роботі [40, с. 18], передбачає використання візуальних карт стратегічних цілей, тактичних планів та профілів конкурентоспроможності для кожного напрямку діяльності з подальшою деталізацією до кількісних показників прибутковості, рентабельності, фінансової незалежності як підприємства в цілому, так і його окремих підрозділів та напрямів роботи.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є багатоаспектною категорією, рівень якої доцільно оцінювати якісно та кількісно з використанням сукупності об'єктивних та суб'єктивних методів, стратегічне управління конкурентоспроможністю повинно здійснюватися за багаторівневою системою цілей та зосереджуватися на засадах сталого розвитку.

Система підвищення конкурентоспроможності повинна бути спрямована на збільшення ефективності діяльності підприємства та містити ефективні управлінські рішення з підвищення конкурентоспроможності асортименту продукції за якістю та ціною, пом'якшення умов розрахунків із постачальниками та покупцями, утриманню конкурентних переваг у сегменті послуг для виробників вікон, підвищенні ефективності внутрішньофірмового управління за рахунок впровадження передових інформаційних технологій [38].

В управлінні конкурентоспроможністю підприємства повинна бути сформована ефективна система прийняття управлінських рішень, яка забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства та підтримку її на високому рівні в умовах сучасного ринку будівництва, який характеризується високим рівнем конкуренції серед виробників та продавців залізобетонних конструкцій.

Провідною парадигмою ведення бізнесу у сучасних умовах все більше визнається клієнтоорієнтований підхід. На думку І. О. Продан, Ю. І. Різник, даний

підхід є передумовою конкурентоспроможності підприємства. Вчені вважають, що клієнтоорієнтованість – це здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів [31, с. 308].

В результаті підвищення орієнтації на клієнта підприємство створює наступні можливості для отримання додаткового прибутку:

- по-перше, підвищення лояльності клієнта як фактор конкурентоспроможності сприяє збільшенню частоти та обсягів закупівель, що призводить до збільшення доходу підприємства;

- по-друге, лояльні клієнти менш чутливі до ціни, тому клієнтоорієнтована компанія може продавати свою продукцію або послуги дорожче за конкурентів;

- по-третє, клієнтоорієнтованість – це хороше позиціонування і відмінність від конкурентів, оскільки, якщо в потенційного покупця буде вибір між декількома компаніями, набагато більше шансів, що він обере саме клієнтоорієнтовану компанію;

- по-четверте, у клієнтоорієнтованої компанії позитивний імідж і хороша репутація серед її клієнтів, що значно спрощує процес продажу нових послуг і продуктів;

- по-п'яте, клієнт є джерелом інформації, яка навчає організацію щодо поліпшення продукту та якості сервісу, оптимізації бізнес-процесів – за рахунок даних складових підвищується конкурентоспроможність;

- по-шосте, утримуючи лояльних клієнтів, клієнтоорієнтована компанія позбавляє прибутку своїх конкурентів, оскільки клієнти перестають купувати в конкурентів продукцію або послуги;

- по-сьоме, лояльні клієнти – це «сарафанне радіо» і безкоштовна реклама для клієнтоорієнтованої компанії [31, с. 310].

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин маркетингові інформаційні технології мають безпрецедентний вплив на рівень

конкурентоспроможності підприємства [28, с. 78]. Володіння найповнішою інформацією про зміни на ринку (появу нових конкурентів, товарів-аналогів, зміну структури споживання, нових трендів тощо) надає можливість компанії бути першою у разі швидкого реагування та використання змін у своїх інтересах. Компанія отримує, таким чином, інформаційну перевагу, яка дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку. При своєчасному отриманні необхідних даних компанія може вносити відповідні корективи в діяльність зі збуту та просування на ринку, якісні та вартісні характеристики товару, обсяги виробництва та обсяги необхідних ресурсів для ефективного задоволення потреб споживачів. Ведення господарської діяльності відповідно до актуальної ринкової інформації дозволяє не тільки мінімізувати ризики і загрози неефективної діяльності, але й підтримувати стабільне конкурентне становище на ринку.

Досліджено сутність понять «конкуренція», «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентні переваги» у взаємозв'язку. Конкурентоспроможність підприємства трактується як здатність закріпитись та зберегти позиції на ринку, ефективність господарської діяльності, відносна характеристика, яка відображає переваги (сильні сторони) діяльності підприємства по відношенню до конкурентів, ефективність управління ресурсами, виготовлення конкурентоспроможної продукції.

Методи оцінювання конкурентоспроможності доцільно класифікувати за двома основними критеріями: за ступенем об'єктивності (суб'єктивності) результатів оцінки, а також за підходом до оцінки – якісна чи кількісна. Серед методів, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності підприємства, найбільшої популярності набули матричні, а також методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції, теорії ефективної конкуренції, графічні моделі, комплексні методи.

В системі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно використовувати багаторівневу систему цілей та зосереджуватися на засадах сталого розвитку.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ I

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринкової економіки. Конкурентоспроможність підприємства при цьому розглядається як комплексна економічна категорія, що відображає здатність суб'єкта господарювання успішно функціонувати на ринку, утримувати та посилювати свої конкурентні позиції у довгостроковій перспективі.

У процесі аналізу підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства з'ясовано, що не існує універсальної методики, яка б повною мірою враховувала всі аспекти діяльності підприємства. Найбільш поширеними є методи, засновані на порівняльному аналізі, інтегральних показниках, бенчмаркінгу, фінансово-економічних та експертних оцінках. Доцільність застосування того чи іншого методичного підходу залежить від галузевих особливостей, цілей аналізу, наявності інформаційної бази та масштабів діяльності підприємства.

Також визначено, що ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства неможливе без формування цілісної системи стратегічного управління. Така система повинна охоплювати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення конкурентних переваг, розроблення та реалізацію конкурентних стратегій, а також постійний моніторинг і коригування управлінських рішень. Стратегічний підхід дозволяє підприємству не лише реагувати на поточні ринкові виклики, а й проактивно формувати власні конкурентні переваги.

Отже, результати теоретичного аналізу підтверджують, що управління конкурентоспроможністю є безперервним, системним і стратегічно орієнтованим процесом, який відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища та слугує основою для подальших практичних досліджень.

2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «БУД-ЛАЙН» ЗА 2022-2024 РР.

2.1 Характеристика напрямів діяльності та зовнішнього середовища підприємства

У нових економічних умовах, визначуваних ринковими відносинами, підприємства самостійно організують виробництво і збут продукції з метою задоволення потреб ринку і отримання прибутку. Це стає реальним тоді, коли виробник має в своєму розпорядженні можливість систематично і оперативно контролювати свої науково-технічні, виробничі і трудові ресурси і маневрувати ними відповідно до змін ринкової ситуації. Система формування витрат виробництва і обігу, їх облік мають дуже важливе значення саме для виробничої діяльності організації.

Останні роки роботи для підприємства ТОВ «Буд-Лайн» на ринку України мають важливе значення. Напрямок діяльності – виконання будівельних робіт за договорами із замовниками. Своєю місією колектив ТОВ «Буд-Лайн» вибрав задоволення суспільних потреб в житлі (як приватних, так і юридичних осіб).

На момент створення у цього підприємства вже були виробничі площі, які воно зараз і займає, а також устаткування, яке зараз знаходиться на його балансі.

ТОВ «Буд-Лайн» знаходиться за адресою: 23700, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Байкальська, 4.

Основним видом діяльності підприємства є організація і виконання капітального будівництва (збірка і монтаж металоконструкцій, збірка крівлі і т.д.); підприємство є підрядником. Основні види продукції та виконуваних робіт: виготовлення та монтаж металоконструкцій, виготовлення будівель та споруд із збірного залізобетону, генеральний підряд, інжиніринг, складання кошторисно-договірної документації, здійснення покрівель (м'яка та тверда покрівля),

встановлення антен мобільного зв'язку, монтаж, демонтаж вантажопід'ємних механізмів.

Сталі традиції, багатий практичний досвід роботи і висококваліфікований персонал забезпечують успішну діяльність підприємства. У поєднанні місії ТОВ «Буд-Лайн» і потреб клієнта формується потенціал, який дозволяє компанії мати солідну репутацію і розвиватися, постійно розширюючи круг своїх клієнтів.

Керуючись стратегічними цілями підприємства і постійною турботою про клієнтів, прагнучи до неухильного дотримання узятих на себе зобов'язань, освоєнню більшої частки ринку і постійно удосконалюючи виробничий процес, освоюючи нові технології з метою поліпшенню якості обслуговування і послуг, що надаються на ринку, керівництво ТОВ «Буд-Лайн» послідовно проводить в життя політику підприємства, засновану на принципах системності, інноваційності, цілеспрямованості, послідовності.

Головною метою підприємства є всестороннє задоволення потреб клієнтів і замовників з урахуванням динаміки ринку нерухомості при дотриманні суспільних і внутрішніх інтересів.

Пріоритетними напрямками політики підприємства у області якості послуг, що надаються, є:

- гарантування замовникам і клієнтам стабільності і якісного обслуговування;
- розширення і завоювання нових ринків збуту за рахунок постійного підвищення якості послуг, що надаються.

Чинники зовнішнього середовища здійснюють безпосередній вплив на діяльність ТОВ «Буд-Лайн»: споживачі, конкуренти, урядові програми і ін. Розглянемо детальніше кожний з них.

Споживачі. До методів стимулювання замовників ТОВ «Буд-Лайн» відноситься своєчасне виконання робіт, поліпшення якості, система продажу виконаних будівельно-монтажних робіт в кредит.

Загострення конкуренції примушує організацію проводити нову рекламну політику або зниження цін, у разі можливих коректувань планів. Нижче представлені основні замовники ТОВ «Буд-Лайн»:

- Департамент капітального будівництва (ДКБ) Вінницька ОДА. Є замовником об'єктів міського призначення;
- Департамент капітального будівництва (ДКБ) Міського виконавчого комітету м. Вінниця. Є також замовником об'єктів міського призначення;
- ПАТ «Пайп ЗТН» (БМР, монтаж труб);
- ПрАТ «Вінметиз» (БМР).
- НВО «Гайсинський хімічний завод» (БМР, ангари по зберіганню перероблених ядерних ракет);
- Компанія «UA-Києвстар-G.S.M.» (установка антен);
- Компанія ТОВ «Юлена Агро», м. Вінниця (БМР).
- Компанія «TRIMO-LTD», Словенія (монтаж захищаючих конструкцій, виготовлених фірмою TRIMO);
- будівництво баз відпочинку і ін.

Конкуренти. Понизивши ціни, конкуренти сприяють тому, щоб підприємства здійснювали які-небудь перетворення. Змінивши свою цінову політику, вони вимушують нас переглянути плани на майбутній місяць, оскільки, знизивши ціни, вони знижують купівельний попит на нашу продукцію.

При цьому необхідно провести аналіз ситуації і зробити висновки щодо конкурентної позиції та переваг підприємства. Якнайкращим висновком з ситуації, що склалася, буде проведення нової рекламної політики, зниження цін на порядок нижче, ніж у конкурентів і розвивати новий напрям діяльності.

В табл. 2.1 представлені основні конкуренти ТОВ «Буд-Лайн» та їх конкурентні переваги.

Таблиця 2.1 – Підприємства-конкуренти ТОВ «Буд-Лайн»

№ п/п	Найменування підприємства-конкурента	Ринок, на якому працює підприємство	Основні конкурентні переваги
1	ТДВ «Трест «Ілліцібуд», м. Ілліці	Вінницька і Хмельницька області	Наявність власних вантажопідйомних механізмів
2	Проектно-будівельна компанія «Трест реконструкції та розвитку», м. Гнівань	Вінницька область	Наявність великої власної бази
3	Будівельно-монтажний Фініш - 18, м. Липовець	Вінницька область	Наявність власних вантажопідйомних механізмів
4	Будівельна компанія Трест № 17, м. Гайсин	Вінницька область і інші області України	Наявність власної бази по виготовленню збірного залізобетону
5	Завод металевих конструкцій «Укрсталь Дніпро», м. Гайсин	Територія України, країни Європи	Виготовлення великогабаритних металоконструкцій складного перетину із застосуванням автоматичної зварки на стенді
6	ТОВ «Буд-Лайн», м. Вінниця	Центральна частина України, інші області України	Менша вартість виготовлення і монтажу металевих конструкцій за рахунок зменшення накладних витрат

Постачальники напівфабрикатів, сировини, матеріалів, конструкцій і виробів також сприяють втіленню заходів по коректуванню цін на готову продукцію.

Політичний чинник може вплинути на роботу ТОВ «Буд-Лайн» зміною законодавства через введення нових законів про діяльність приватних підприємств. Так само уряд робить вплив на діяльність даної організації шляхом зміни податкової політики.

ТОВ «Буд-Лайн» здійснює свою діяльність в існуючій на даний момент системі оподаткування. Підприємство сплачує наступні податки: податок на додану вартість; податок на прибуток; податок на доходи фізичних осіб; відрахування у соціальні фонди різного призначення.

«Структура управління організацією», або «організаційна структура управління» (ОСУ) – одне з ключових понять менеджменту, тісно пов'язане з метою, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. В рамках цієї структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації і ухвалення управлінських рішень), в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації. Структуру можна порівняти з каркасом будівлі управлінської системи, побудованим для того, щоб всі перебігаючі в ній процеси здійснювалися своєчасно і якісно. Звідси та увага, яка керівники організацій приділяють принципам і методам побудови структур управління, вибору їх типів і видів, вивченню тенденцій зміни і оцінкам відповідності задачам організацій.

Під організаційною структурою управління розуміється впорядкована сукупність стійко взаємозв'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. ОСУ визначається також як форма розділення і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління по відповідних функціях, направлених на рішення поставлених задач і досягнення намічених цілей. З цих позицій структура управління представляється у вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між вхідними в її склад органами управління і працюючими в них людьми.

Організаційна структура ТОВ «Буд-Лайн» побудована на наступних головних принципах:

- організаційна структура управління повинна, перш за все, відображати цілі і задачі організації, а, отже, бути підлеглою виробництву і його потребам;
- слід передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, який забезпечує творчий характер роботи і нормальне навантаження, а також належну спеціалізацію;

– формування структури управління належить пов'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника і органу управління, зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;

– між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями і відповідальністю з іншою, необхідно підтримувати відповідність, порушення якого приводить до дисфункції системи управління в цілому.

Організаційна структура управління покликана бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, що робить істотний вплив на рішення щодо рівня централізації і деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, ступеня самостійності і масштабів контролю керівників і менеджерів. Практично це означає, що спроби сліпо копіювати структури управління, що успішно функціонують в інших соціально-культурних умовах, не гарантують бажаного результату.

Реалізація цих принципів означає необхідність обліку при формуванні (або перебудові) структури управління безлічі різних чинників дії на ОСУ. Головний чинник, задаючий можливі контури і параметри структури управління, – сама організація.

На рис. 2.1 представлена організаційна структура управління ТОВ «Буд-Лайн». Організація має лінійно-функціональну структуру управління.

До складу підприємства ТОВ «Буд-Лайн» входять: кошторисно-договірний відділ, відділ головного інженера, відділ головного механіка, відділ фінансів та бухгалтерія, відділ кадрів.

Розглянемо детальніше основні задачі і функції кожного з цих структурних підрозділів і почнемо з кошторисно-договірного відділу.

Кошторисно-договірної відділ. Це самостійний структурний підрозділ підприємства; знаходиться в безпосередньому підпорядкуванні головного економіста. Керівництво цим відділом здійснює начальник відділу, який

призначається і звільняється з посади рішенням правління підприємства за уявленням генерального директора даного підприємства.

Кошторисно-договірної відділ керується чинним законодавством, наказом і розпорядженнями по підприємству, положенням справ про укладення договорів, регламентованих відповідними ухвалами і розпорядженнями уряду.

До складу кошторисно-договірного відділу входить два працівники, кожний з яких виконує свої посадові обов'язки: одна людина – начальник відділу – відповідальний за збут продукції, моніторинг ринків будівельних організацій; інший – відповідальний за укладення договорів по постачанню і поставкам необхідних видів виробів, конструкцій, напівфабрикатів для будівництва. Штатний розклад кошторисно-договірного відділу розроблений відділом кадрів; затверджено директором підприємства.

Принципи роботи кошторисно-договірного відділу. Перш, ніж прийти у відділ збуту, потрібно, щоб у покупця була довіреність на його особу. Ще раніше нього підприємство укладає з ТОВ «Буд-Лайн» договір на певний час. Він показує ці документи і оформляються на біржі відповідні документи: договір купівлі-продажу, договір оренди або договір на виконання послуг оцінки землі. Його дані заносяться в комп'ютер.

ТОВ «Буд-Лайн» приймає замовлення від юридичних і приватних осіб. Якщо в даний момент фірма не в змозі задовольнити потреби якого-небудь клієнта, тобто забезпечити цей попит пропозицією, то спочатку клієнту надають перелік альтернативних варіантів, а вже потім ставлять в чергу на надання тієї послуги, в якій він має потребу.

Фірма прагне в найкоротші терміни задовольнити цю потребу. Відділ по контролю якості здійснює регулярні ревізії усередині самої фірми. Наприклад, споживачам надається опитний лист, в якому вони ставлять оцінку про якість їх обслуговування цією фірмою. Таким чином діє канал зворотного зв'язку із споживачем.

Основні задачі кошторисно-договірного відділу:

1. Укладення договорів з постачальниками на поставку необхідних для виробництва видів сировини і матеріалів.
2. Контроль за дотриманням умов договорів на поставку, тобто контроль за тим, щоб сировина і матеріали доставлялися в строк на склад підприємства.
3. Визначення раціональних способів відвантаження готової продукції, сприяючих скороченню транспортних витрат, прискоренню просування вантажу до споживача.
4. Вивчення попиту і вимог замовників по номенклатурі і якості виробництва продукції.
5. Оформлення договорів на поставку готової продукції по заявках споживачів.
6. Участь в семінарах на тему: «Конкурентні переваги будівельних організації в умовах ринкової економіки».
7. Оформлення договорів на поставку готової продукції по заявках споживачів.
8. Здійснення аналізу об'ємів реалізованої продукції по видах і споживачах, включаючи діяльність конкурентів.
9. Вивчення ринку збуту і забезпечення створення «портфеля» замовлень під продукцію, що випускається підприємством.

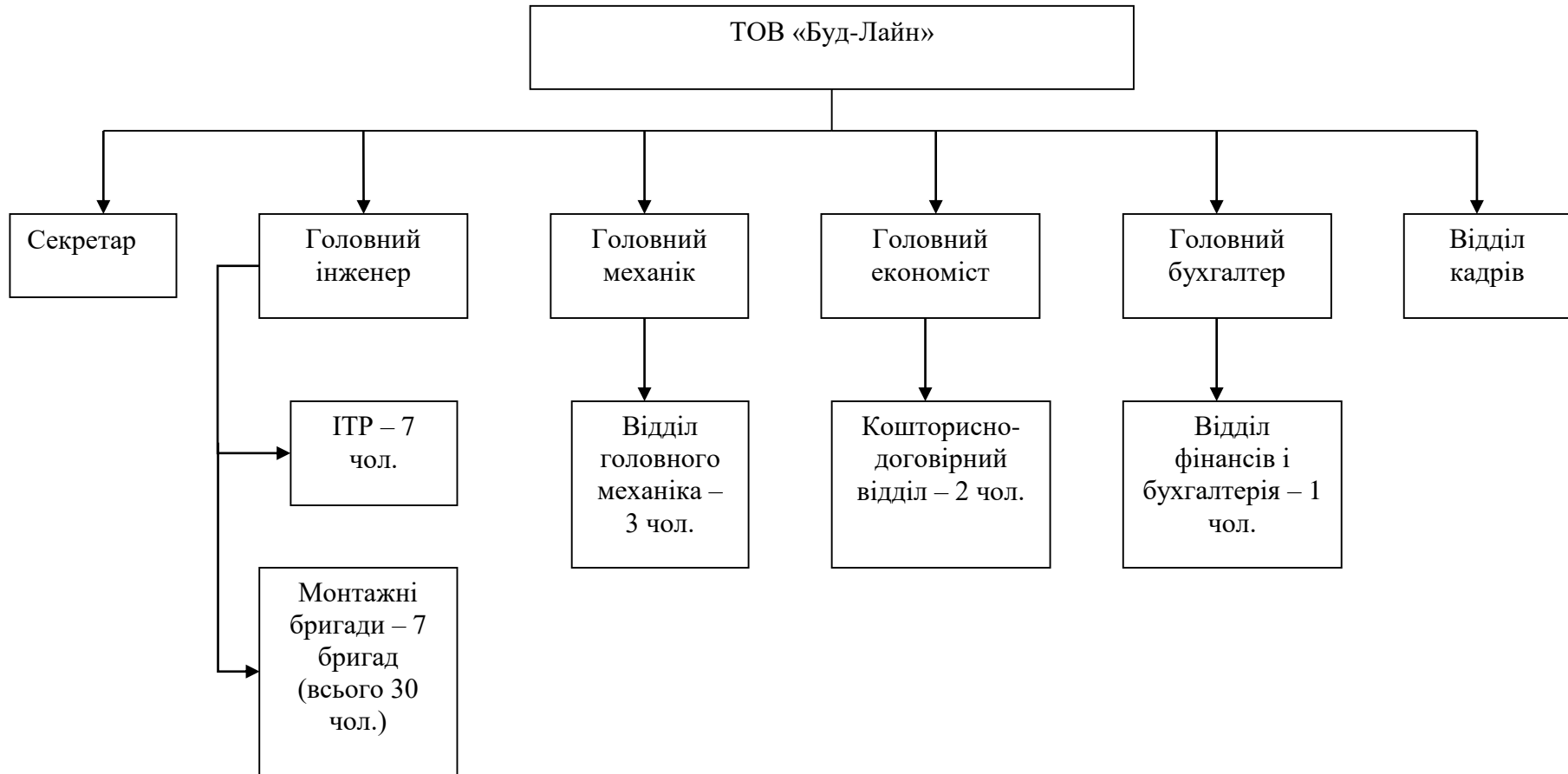


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Буд-Лайн»

Відділ забезпечує:

- оперативне управління роботою з постачання необхідними матеріалами для об'єктів будівництва;
- оперативне керівництво роботою по відвантаженню готової продукції і оформленню документації, пов'язаної з їх відвантаженням;
- пред'явлення через арбітражний суд претензій, штрафних санкцій до замовників та постачальників за порушення умов договорів;
- щомісячне складання планів виробництва та збуту продукції, надходження грошових коштів та банківський рахунок підприємства.

Відділ головного інженера. До складу відділу головного інженера входить сім інженерно-технічних працівників, кожен з яких виконує свої посадові обов'язки і сім монтажних бригад (у яких працює 30 чоловік). Штатний розклад відділу головного інженера розроблений відділом кадрів; затверджено генеральним директором підприємства. За кожним інженером даного відділу закріплені свої функціональні обов'язки і відповідають посадовим інструкціям, які були затверджені генеральним директором підприємства. Розглянемо детальніше ці функції.

Функції інженера по постачанню передбачають наступні.

1. Узгодження плану виробництва з планом постачання, тобто складання плану надходження матеріалів і сировини на місяць і на його підставі визначення потреб в транспорті.
2. Надання вищестоящим організаціям звітів про поставки матеріалів і сировини.
3. Складання заявок на необхідну кількість транспорту і передача їх начальнику відділу постачання і збуту.
4. Звіт про виконання плану поставок.
5. Підготовка і надання в арбітражний суд позовів.
6. Узгодження сумісно з виробничим відділом підприємства номенклатури матеріалів і сировини, що підлягає поставці на черговий рік по

кварталах відповідно до контрольних цифр, встановлених підприємству по виробництву продукції.

7. Розробка і здійснення заходів щодо вдосконалення постачальницької роботи.

8. Складання щоденних звітів, що здаються в бухгалтерію по прибутково-видаткових операціях.

Функції інженера по збуту.

1. Узгодження плану виробництва з планом реалізації, тобто складання плану відвантаження готової продукції на місяць і на його підставі визначення потреб в транспорті.

2. Надання вищестоящим керівникам звітів про поставки продукції.

3. Звіт про виконання плану поставок.

4. Визначення раціональніших способів відправки продукції, сприяючих скороченню транспортних витрат, прискоренню пересування вантажів і ліквідації нераціональних перевезень.

5. Розгляд сумісно з виробничим відділом рекламаций, що поступили на підприємство, за якістю продукції.

6. Розробка і здійснення заходів щодо вдосконалення збутової роботи, зниження надпланових запасів готової продукції з метою забезпечення планів реалізації продукції.

7. Участь в розгляді поступаючих на підприємство претензій споживачів.

8. Участь в складанні річних, квартальних і місячних планів виробництва відповідно до планів поставок, замовлень і договорів із споживачами.

9. Облік виконаних замовлень споживачів по номенклатурі продукції, що випускається.

10. Облік реалізації продукції по кожному споживачу.

11. Ведення архіву, довідкової документації на всю продукцію.

12. Складання щоденних звітів, що здаються в бухгалтерію по прибутково-видаткових операціях.

13. Контроль за своєчасним складанням приймальних актів на готову продукцію, що поступила, і на її відпустку.

14. Ведення систематичного обліку і інформування керівництва підприємства про хід виконання оперативних місячних планів відвантаження в грошовому виразі, реалізації продукції і прибутки.

Функції інженера по маркетингу.

1. Комплексне дослідження стану і перспектив розвитку ринку.
2. Пошук потенційних партнерів.
3. Облік, відбір і аналіз документів і відомостей, що представляють інтерес для підприємства.
4. Вивчення думки споживача, купівельних переваг.
5. Виявлення ступеня відповідності асортименту і якості попиту.
6. Вдосконалення системи і методів збуту продукції, її транспортування, упаковки, реклами.
7. Рекламне забезпечення продукції підприємства.
8. Аналіз об'ємів реалізованої продукції по видах і споживачах, включаючи діяльність конкурентів.
9. Аналіз форм реалізації продукції, складання оперативних і довгострокових планів збуту.
10. Створення «портфеля» замовлень.

Відділ головного механіка. До складу відділу головного механіка входить чотири чоловіки: головний механік і три механіки, які відповідальні за виробничий процес. Штатний розклад відділу головного механіка розроблений відділом кадрів, затверджений директором підприємства.

Відділ фінансів і бухгалтерія. Керівництво цим підрозділом здійснює головний бухгалтер, який призначається і звільняється з посади рішенням правління підприємства за уявленням генерального директора даного підприємства. До складу відділу входить окрім головного бухгалтера ще одна

людина, виконує функції: бухгалтера-економіста, бухгалтера-розраховувача, бухгалтера-касира. Штатний розклад бухгалтерії розроблений відділом кадрів, затверджений генеральним директором підприємства.

Основні задачі бухгалтерії:

- облік грошових потоків;
- розрахунок результативності роботи підприємства у вигляді визначення прибутку;
- складання звітів за наслідками діяльності підприємства;
- нарахування заробітної платні працівникам підприємства;
- зв'язок з кредиторами і дебіторами;
- видача заробітної платні;

Складання квартальних і річних звітів.

Відділ кадрів. Цей відділ укомплектовується і затверджується правлінням підприємства за уявленням генерального директора. До складу відділу кадрів входить одна людина – начальник відділу кадрів, який в свою чергу підкоряється безпосередньо генеральному директору підприємства.

Основні задачі відділу кадрів: набір кадрів; облік плинності кадрів; облік відпусток працівників підприємства; підвищення кваліфікаційного рівня робітників і службовців.

Всі перераховані вище відділи – основні структурні елементи ТОВ «Буд-Лайн».

Розглянемо напрям діяльності ТОВ «Буд-Лайн» і плани перспективного розвитку. Як було раніше відмічено, основним видом діяльності підприємства є організація і виконання будівельних робіт. З цього можна зробити висновок, що діяльність підприємства направлена на задоволення потреб в даному виді продукції. Звертаючись до історичної довідки розвитку, відзначимо той факт, що керівництво, на початку діяльності підприємства не надавало достатньої уваги функції планування. Відсутній комплексний підхід до виконання управлінських функцій.

Згодом, зіткнувшись з рядом проблем, що виникли на шляху розвитку, підприємство стало розробляти плани активізації зусиль для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Ці плани були направлені на економічну стабілізацію: розробку можливих шляхів поліпшення його функціонування.

Персонал, кадрова політика. Для втілення місії підприємства і реалізації поставлених цілей необхідний цілей необхідний висококваліфікований персонал. У зв'язку з цим ми дотримуємося наступних принципів:

- забезпечення своєчасного інформування персоналу компанії з питань політики і цілей у області якості;
- забезпечення необхідних умов для професійного зростання і підвищення професійної кваліфікації кожного співробітника підприємства;
- організація навчання персоналу за спеціально розробленими програмами уніфікованого характеру відповідно до стандартів якості.

Проведемо аналіз кадрового складу підприємства. У табл. 2.2 виконаний розподіл робітників і службовців підприємства по категорії освіти.

Таблиця 2.2 – Розподіл працівників по категоріях освіти, осіб

Категорія освіти	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Середня	26	30	33
Спеціальна	-	3	5
Вища	11	12	12
Разом:	37	45	50

Аналіз даних вищенаведеної таблиці показав, що в 2022 році на момент створення підприємства працювало 37 осіб. У 2023 році кількість працівників збільшилася на 8 осіб і склала 45 осіб, а в 2024 році збільшилося ще на 5 і склало 50 осіб. Ця кількість залишилася дійсною і на сьогоднішній день. На рис. 2.2 наочно представлено розподіл кадрового складу у вигляді стовпчикової діаграми по категорії освіти.

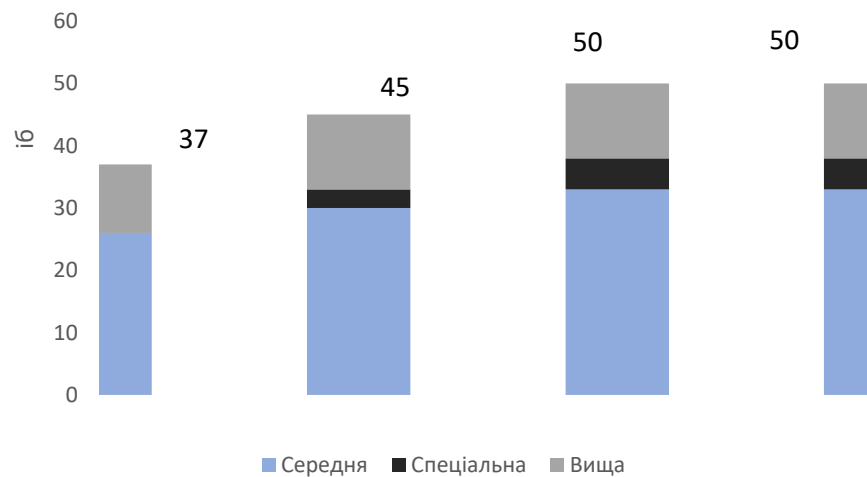


Рисунок 2.2 – Розподіл кадрового складу по категорії освіти по роках

Основну частку складають працівники з середньою освітою, що пояснюється спеціалізацією підприємства, - це монтажні бригади; всі інші - в основному люди з вищою освітою з переважанням невеликої частки спеціального.

Проведемо аналіз кадрового складу підприємства. У табл. 2.3 виконаний розподіл робітників і службовців підприємства по віковій категорії.

Таблиця 2.3 – Розподіл працівників підприємства по віку

Вікова категорія	2022 рік	2023 рік	2024 рік
До 30 років	-	4	7
31-40	7	7	9
41-50	28	33	32
Старше 50	2	1	2
Разом	37	45	50

Ця кількість залишилася дійсною і на сьогоднішній день. На рис. 2.3 наочно представлено розподіл кадрового складу у вигляді стовпчикової діаграми по віковій категорії.

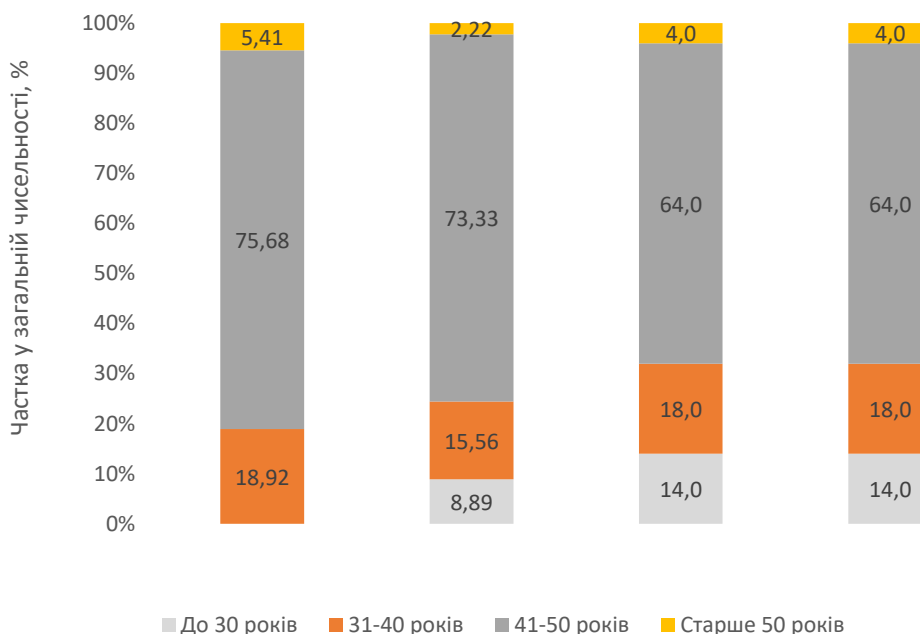


Рисунок 2.3 – Розподіл кадрового складу по віковій категорії по роках

Основну частку складають працівники категорії 41-50 років, що пояснюється високою кваліфікацією співробітників і спеціалізацією підприємства. За 2022-2024 рр. частка працівників даної категорії знизилася з 75,68% до 64,0% на користь молодих працівників. Інші працівники – в основному особи категорії 31-40 років.

Керівництво ТОВ «Буд-Лайн» бере на себе відповідальність за рішення проблем якості і заявляє про пріоритетність необхідних для цього дій по:

- створенню оптимальної структури підприємства та необхідних виробничих зусиль;
- ухваленню необхідних для досягнення продуктивності системи менеджменту якості рішень та дій посадових осіб;
- аналізу ефективності та прийняттю заходів по удосконаленню системи менеджменту якості;
- забезпечення інформацією та постійному підвищенню кваліфікації робітників;

- створенню відповідного психологічного клімату та сприятливої робочої обстановки у колектив, що сприяє ефективному виявленню та рішенню проблем якості;

- підвищенню якості своєї роботи для досягнення цілей у області якості.

Виробнича структура підприємства – сукупність основних, допоміжних і обслуговуючих підрозділів підприємства, розташованих в технологічній послідовності виробничого процесу і забезпечують переробку «входу» системи в її «вихід» - готовий продукт з параметрами, заданими в проекті.

Залежно від форми спеціалізації виробничі підрозділи підприємства організовують по:

- технологічному принципу (на виконання окремої операції або виду робіт);

- предметному принципу (на виготовлення окремого виду продукції або її складових частин);

- змішаному принципу (предметно-технологічному).

Виробничі підрозділи підприємства ТОВ «Буд-Лайн» організовані по: змішаному принципу, тобто предметно-технологічному. До складу виробничої структури входять: адміністративний корпус і складське приміщення - склад виробів і напівфабрикатів, склад сировини і готової продукції, на якому зберігаються все необхідне для виробничого технологічного процесу.

Технологічні можливості підприємства ТОВ «Буд-Лайн». Технологія – це поєднання кваліфікованих навиків, устаткування, інфраструктури інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень в матеріалах, інформації і людях.

Технологічним процесом в структурі підприємства є:

- вибір клієнтом бажаного виду робіт;
- підрахунок кількості та обсягу робіт;
- замовлення на виконання того чи іншого виду робіт;
- доставка та монтаж обладнання;

- безпосередньо виконання робіт;
- повідомлення клієнта про виконання та доставку замовлення.

Одним з головних чинників, що впливають на якість продукції є грамотно розроблений технологічний процес (у тому числі і технологія проведення ділових переговорів і укладення договорів) і строге дотримання умов його проведення. Тому підприємство спрямовує зусилля на:

1. Підвищення загальної культури виробництва.
2. Сучасне забезпечення підприємства необхідними ресурсами.
3. Підтримка підприємства на сучасному технологічному рівні.
4. Постійне забезпечення підприємства новітніми інформаційними технологіями.
5. Здійснення і підтримка необхідного темпу інформаційного обміну усередині підрозділів компанії і своєчасне забезпечення необхідною інформацією споживачів продукції і послуг фірми.
6. Модернізацію і удосконалення засобів технологічного оснащення.
7. Розробку і упровадження нових перспективних технологій і засобів вимірювань і контролю.
8. Постійне прагнення до вдосконалення виробничих процесів.

2.2 Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Буд-Лайн»

Розглянемо показники діяльності підприємства за 2022-2024 роки.

Техніко-економічні показники діяльності підприємства відображають результати господарської діяльності підприємства. Розглянемо основні задачі, з якими стикається підприємство в процесі своєї діяльності.

У табл. 2.4 представлені дані про об'єми випуску товарної продукції у вартісному вимірюванні діючих цін за 2022-2024 рр., а на рис. 2.4 представлена динаміка зміни об'ємів виконуваних робіт.

Таблиця 2.4 – Порівняння об'ємів виконаних робіт за 2022-2024 рр. у вартісному вимірюванні, тис. грн.

№ п/п	Найменування	Об'єми робіт		Темп зростання, %	Об'єми робіт 2024 р.	Темп зростання, %
		2022 р.	2023р.			
1.	Загальний об'єм БМР в діюч. цінах	28812	46814	162,5	64116	137
2.	Зокрема:					
	- власними силами	20400	42006	205,9	60704	144,5
	- по генпідряду	8412	4808	-42,8	3412	-29,0

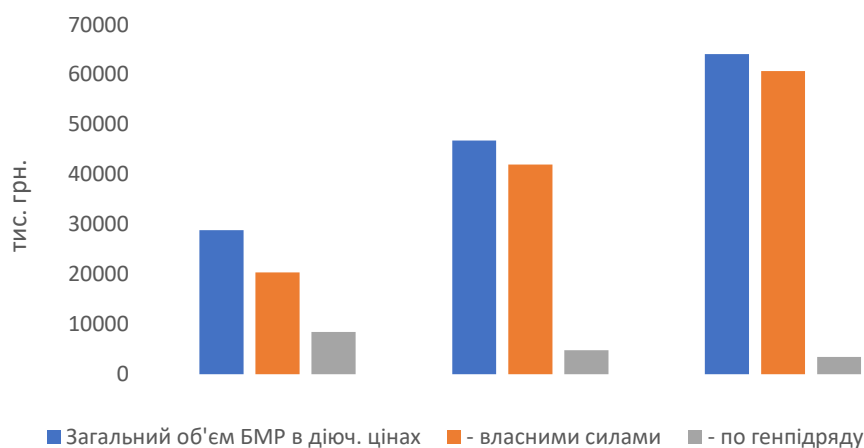


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни об'ємів виконуваних робіт за період 2022-2024 рр.

На загальному фоні зростання об'ємів виконуваних робіт (показники темпів зростання див. в табл. 2.4), спостерігається зниження показників темпів зростання за 2022/2024 рр. в порівнянні з 2022/2023 рр. на 84,3% по загальному об'єму БМР, власними силами – на 61,4% і по генпідряду – на 68%. Проте, в загальній сумі частка робіт по генпідряду зменшується, а власними силами – збільшується (переважає ця частка).

Собівартість продукції характеризується показниками, що виражають:

– загальний обсяг витрат на всю вироблену продукцію і виконані роботи підприємства за плановий (звітний) період – собівартість товарної продукції, реалізованої продукції;

– витрати на одиницю об'єму виконаних робіт – собівартість окремих видів товарної продукції, напівфабрикатів та виробничих послуг, витрати на 1 гривню товарної продукції.

Вирішальною умовою зниження собівартості служить безперервний технічний прогрес. Упровадження нової технології, техніка, комплексна механізація і автоматизація виробничих процесів, вдосконалення технології, упровадження прогресивних видів матеріалів дозволяють значно понизити собівартість продукції. Зниження собівартості продукції забезпечується, перш за все, за рахунок підвищення продуктивності праці.

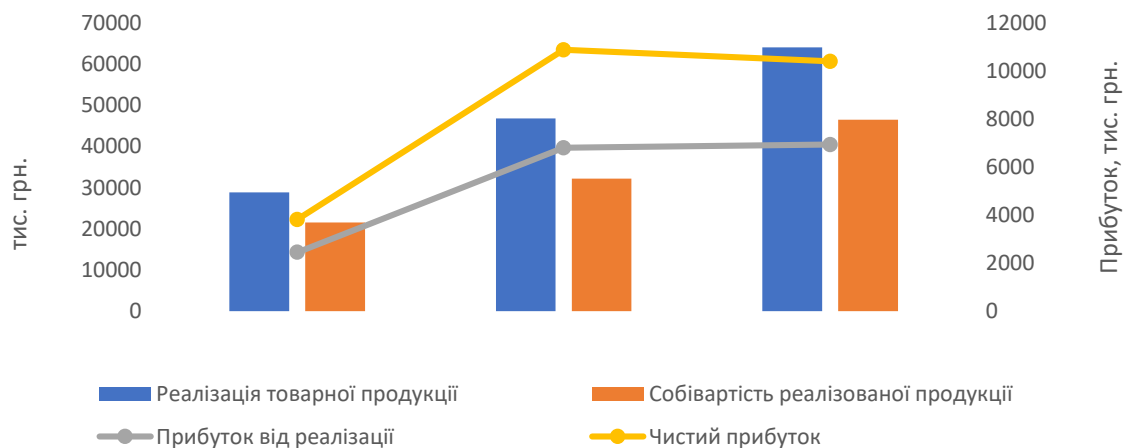
Із зростанням продуктивності праці скорочуються витрати праці з розрахунку на одиницю продукції, а, отже, зменшується і питома вага заробітної платні в структурі собівартості. Успіх боротьби за зниження собівартості вирішує, перш за все, зростання продуктивності праці робітників, забезпечуючи в певних умовах економію на заробітній платні.

Із зростанням об'єму випуску продукції прибуток підприємства збільшується не тільки за рахунок зниження собівартості, але і унаслідок збільшення кількості продукції, що випускається. Таким чином, чим більше об'єм виробництва, тим за інших рівних умов більше сума одержуваного підприємством прибутку.

Як видно з табл. 2.5, економічні показники мають таку ж тенденцію, як і інші. У 2023 році спостерігалось велике зростання всіх показників в порівнянні з 2022 роком. Проте, вже наступного року ці цифри почали зменшуватися. Так, темпи зростання прибутку у 2023 році зменшились майже вдвічі, рентабельність продукції знизилась на 6,21%, рентабельність основної діяльності знизилась на 5,22%. Графічно динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Буд-Лайн» зображена на рис. 2.5.

Таблиця 2.5 – Формування прибутку підприємства, тис. грн.

№ п/п	Найменування	Факт 2022 р.	Факт 2023р.	Темп зростання, %	Факт 2024 р.	Темп зростання %
1.	Реалізація товарної продукції	28812	46814	162,5	64116	137
2.	Собівартість реалізованої продукції	21563,4	32211,6	149,4	46496,6	144,35
3.	Прибуток від реалізації	2446,6	6800	278	6933,4	102
4.	Рентабельність продукції, %	11,35	21,11	+9,76	14,9	-6,21
5.	Чистий прибуток	1370	4080	298	3466	85,0
6.	Рентабельність основної діяльності, %	6,35	12,67	+6,32	7,45	-5,22



Рисунк 2.5 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Буд-Лайн» за 2022-2024 рр.

Найважливіше значення у досягненні зниження собівартості продукції має дотримання строгого режиму економії на всіх ділянках виробничо-господарської діяльності підприємства. Послідовне здійснення на підприємствах режиму економії виявляється перш за все в зменшенні накладних витрат на одиницю продукції, скорочення витрат по обслуговуванню виробництва і управлінню.

З метою виявлення конкурентних переваг у географічному розрізі визначимо розподіл доходів, витрат та прибутків за регіонами господарювання: Вінниця, Вінницька область, Полтавська, Хмельницька області, інші області України (табл. 2.6-2.8).

Таблиця 2.6 – Географічний розподіл доходів ТОВ «Буд-Лайн» за 2022-2024 рр.

Регіон	Доходи, тис. грн.		Структура доходів,%		Відх., %
	2023 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Вінниця	23407	32058	50,0	50,0	136,96
Вінницька область	4685	6400	10,0	10,0	136,61
Хмельницька, Полтавська, Харківська обл.	4677,8	6423,2	10,0	10,0	137,31
Інші області України	14044,2	19234,8	30,0	30,0	136,96
Всього	46814	64116	100,0	100,0	136,96

Основна частка доходів підприємства – 50% - перепадає на м. Вінницю, де найактивніше розвивається будівництво офісного та приватного житла, 30% - на інші області України, де активно розвивається будівництво приватних котеджів, Центральні та Східні області України – 20% - розвиток приватного сектору (дачі, приватне житло), офісні приміщення.

Таблиця 2.7 – Географічний розподіл витрат ТОВ «Буд-Лайн» за 2022-2024 рр.

Регіон	Витрати, тис. грн.		Структура витрат,%		Відх., %
	2022 р.	2024 р.	2022 р.	2024р.	
Дніпро	11274	16273,8	35,0	35,0	144,35
Дніпропетровська область	4027	5812	12,5	12,5	144,33
Запорізька, Полтавська, Харківська обл.	4048	5848	12,5	12,5	144,47
Інші області України	12862,6	18562,8	40,0	40,0	144,32
Всього	32211,6	46496,6	100,0	100,0	144,35

Найбільша частка витрат ТОВ «Буд-Лайн» – 40% – перепадає на інші області України через підвищення накладних витрат.

Таблиця 2.8 – Рентабельність регіонів господарювання ТОВ «Буд-Лайн» за 2022-2024 рр.

Регіон	Рентабельність, %	
	2023 р.	2024р.
Вінниця	107,6	97,0
Вінницька область	16,3	10,1
Хмельницька, Полтавська, Харківська обл.	15,5	9,8
Інші області України	9,2	3,6
Всього	45,3	37,9

Таким чином, рентабельність діяльності підприємства знизилася у 2022 році в порівнянні з 2023 роком на 7,4 %. Найбільш прибутковим регіоном є м. Вінниця, але через високу конкуренцію підприємство змушене шукати резерви зниження витрат у інших регіонах та збільшувати обсяги збуту у них з метою підвищення рентабельності. Тому з метою підвищення конкурентоспроможності підприємству слід рекомендувати розвиток у Харківській та Полтавській областях, укріплення в них та збільшення кількості замовлень з метою зниження витрат у цих регіонах. Проведення аналізу господарського портфелю ТОВ «Буд-Лайн» дасть змогу визначити товари, а рахунок яких слід проводити стратегію укріплення в даних регіонах.

2.3 Визначення конкурентоспроможності господарського портфелю ТОВ «Буд-Лайн» за допомогою матричного аналізу

Оцінка господарського портфелю, конкурентоспроможності складаючих його товарів виконується за допомогою матричного аналізу.

Аналіз внутрішнього середовища організації (її сильних і слабких сторін) дозволяє виявити такі структурні ланки, які б відповідали за її ефективну роботу, конкурентоспроможність, імідж. Ці ланки називаються стратегічними господарськими одиницями (СГО). Ними можуть бути

внутрішні підрозділи, відділи, окремі продуктові лінії і т.д. Сукупність СГО організації утворюють її господарський портфель.

Одним з найпоширеніших і ефективніших методів оцінки господарського портфеля є матричний аналіз.

Матриця господарського портфеля – це двомірна модель (таблиця), що визначає шляхом зіставлення стратегічного положення кожного виду діяльності (підрозділу, продукту) або компанії в цілому.

Матриця може бути побудована на основі будь-якої пари показників, що характеризують стратегічні позиції:

- темпів зростання галузі,
- частки ринку,
- довгострокової привабливості галузі,
- конкурентоспроможності,
- стадії розвитку (життєвого циклу) продукту або галузі (ринку).

Звичайно одна вісь матриці відображає привабливість галузі, інша - положення конкретних видів діяльності в ній.

Найчастіше застосовуються:

- матриця «зростання-частка ринку» або матриця Boston Consulting Group (BCG);
- матриця «привабливість галузі (ринку) - конкурентоспроможність» або матриця «Мак-Кинзі»;
- матриця життєвого циклу або матриця ADL/LC.

Матриця «зростання-частка ринку» або (BCG). Згідно висунутої концепції, зростання ринку товару і відносна частка ринку – найважливіші критерії діяльності фірми.

Темпи зростання ринку (об'ємів попиту) характеризують привабливість ринку. Лінія, що розділяє ринки з високим і низьким темпами зростання, відповідає або темпу зростання ВВП (у натуральних показниках) або середньозваженому значенню темпів зростання різних сегментів, в яких діють

фірми. Темпи зростання вище цього рівня вважаються високими, нижче – низькими.

Частка ринку щодо самого небезпечного конкурента дозволяє судити про конкурентоспроможність фірми або її продукції.

Ця матриця робить можливим зіставлення ризиків і потенційних доходів.

Згідно цій матриці, усередині фірми виділяються чотири типи СГО (підрозділів фірми, товарних груп). Відрізняються кожна з них своїми економічними характеристиками і особливостями маркетингової стратегії.

«Зірки» (швидкий ріст/велика частка) є лідерами на швидкорослому ринку, приносять високі доходи і прибутки, але постійно потребують фінансових ресурсів на підтримку свого лідируючого положення. Стратегічними задачами таких підрозділів фірми є збільшення або підтримка частки ринку за рахунок:

- диференціація продукту;
- маневрування ціною,
- рекламування товарів;
- посилення маркетингової політики по просуванню і збуту товарів.

«Дійні корови» (повільний ріст/висока частка) є лідерами у відносно зрілій галузі, на тому, що поволі розвивається, або ринку, що скорочується. Продукція таких СГО добре відома, має багато покупців, а самі підрозділи витрачають мінімум засобів на конкурентну боротьбу. В результаті – стабільний прибуток в більших розмірах, ніж це потрібне для підтримки їх власної ринкової частки шляхом:

- технічного лідерства, розробки нових моделей товарів;
- періодичних цінових знижок;
- підтримка каналів збуту
- нові варіанти збуту для стимулювання нових покупок;
- реклами, що нагадує, і ін.

«Знаки питання» (швидкий ріст/мала частка) роблять незначний вплив на ринок в галузі, що розвивається. Вони не мають чітких конкурентних переваг і достатньої підтримки покупців. В результаті потрібні значні засоби на підтримку зростання. Але шанси є, оскільки ринок розширяється. Це зводиться до альтернативи: або збільшити частку ринку (за рахунок додаткового інвестування), або піти з ринку – деінвестувати.

«Собаки» (повільний ріст/мала частка) – володіють обмеженим об'ємом збуту зрілій або скоро чуваний галузі. Не мають конкурентних переваг, підтримки покупців і можливості інтенсивного зростання. Виробництво і збут високовитратні, а прибуток відсутній. Найпривабливіша позиція. Пріоритетна стратегія: скромне існування у вузькоспеціалізованому сегменті, або відхід з ринку.

Можливі траєкторії розвитку:

а) траєкторія новатора: інвестуючи в НДДКР засоби, одержувані від «дійних корів», СГО виходить на ринок з новим товаром, який повинен зайняти місце існуючих «зірок» (рис. 2.6);

б) траєкторія послідовника: використовуючи фінансові ресурси «дійних корів», СГО виходить з товаром - «знаком питання» на ринок, де домінує лідер, і слід агресивній стратегії нарощування частки ринку;

в) траєкторія невдачі: унаслідок недостатнього інвестування «зірка» втрачає свою позицію лідера і переходить на знак питання»;

г) траєкторія перманентної посередності: «знаку питання» не вдається збільшити свою частку ринку і він переходить в позицію «собак».

Область застосування матриці: використовується повною мірою лише в галузях з масовим виробництвом. Не враховує можливості отримання зовнішніх конкурентних переваг за рахунок диференціації продукції, яка може зробити рентабельними навіть «собак» у випадку, якщо покупці оцінять їх відмітні якості і згодяться платити за них підвищену ціну.

Таблиця 2.9 – Перелік об'ємів виконуваних робіт ТОВ «Буд-Лайн»

№ п/п	Найменування виду робіт	Кількість виконаних робіт в 2024р.	Вартість робіт, грн.	Всього, тис. грн:
	Загальний об'єм БМР, в т.ч:			64116
1	Монтаж балок, грн/тон	5656	5092	14450,896
2	Монтаж МК колон, грн/тон	7120	4776,8	17005,704
3	Монтаж майданчиків, грн/тон	3492	11200	19555,200
4	Монтаж підвісних шляхів, грн/тон	1680	15600	13104

Таблиця 2.10 – Характеристика продуктового портфеля ТОВ «Буд-Лайн»

№ п/п	Найменування виду робіт	Об'єми робіт, тис. грн.		Частка ринку за 2022р., %	
		2022р.	2024р.	ТОВ «Буд-Лайн»	Конкурент – Фініш18
	Загальний об'єм СМР, в т.ч.:	46814	64116		
1	Монтаж балок	12646,88	14450,9	28	21
2	Монтаж МК колон	14204,46	17005,70	35	16
3	Монтаж майданчиків	18722,26	19555,2	17	21
4	Монтаж підвісних шляхів	1240,4	13104	11	14

Як критерії для побудови двовимірної матриці БКГ вибираємо: темп зростання ринку і відносну частку ринку об'ємів робіт.

Темп зростання ринку (ТЗР) характеризує зміну об'ємів реалізації і може бути визначений по кожному продукту окремо через індекс їх росту за останній даний період. Розрахунок темпів зростання ринку виконують по формулі

$$ТЗР = \frac{O_n}{O_{n-1}} \times 100\%, \quad (2.1)$$

де O_n – об'єм реалізації 2024 р.,

O_{n-1} – об'єм реалізації 2023 р.

Для монтажу балок: $ТЗР = 14450,9 / 12646,88 \times 100\% = 114\%$.

Для монтажу МК колон: $ТЗР = 17005,7 / 14204,46 \times 100\% = 120\%$.

Для монтажу майданчиків: $ТЗР = 19555,2 / 18722,26 \times 100\% = 104\%$.

Для монтажу підвісних шляхів: $TЗР=13104/1240,4 \times 100\% = 1056\%$.

Розрахунок відносної частки ринку (ВЧР), займаною фірмою на ринку (при цьому частка ринку конкурента приймається за 100% і щодо нього обчислюється частка фірми) по кожному виду продукції:

Для монтажу балок: $ВЧР = 28 / 21 \times 100\% = 133\%$.

Для монтажу МК колон: $ВЧР = 35 / 16 \times 100\% = 219\%$.

Для монтажу майданчиків: $ВЧР = 17 / 21 \times 100\% = 81\%$.

Для монтажу підвісних шляхів: $ВЧР= 11 / 14 \times 100\% = 79\%$.

Розрахунок частки (%) кожного виду робіт в загальному об'ємі реалізації фірми за 2022 рік:

Всього об'ємів робіт виконано на 64116 тис. грн. - це 100%.

Для монтажу балок: $Ч = 14450,1 / 64116 \times 100\% = 23\%$.

Для монтажу МК колон: $Ч = 17005,70 / 64116 \times 100\% = 27\%$.

Для монтажу майданчиків: $Ч = 19555,2 / 64116 \times 100\% = 37\%$.

Для монтажу підвісних шляхів: $Ч= 13104 / 64116 \times 100\% = 13\%$.

Виконаємо побудову матриці БКГ. Діаметр кругів в матриці - частка виду робіт в загальному об'ємі фірми.

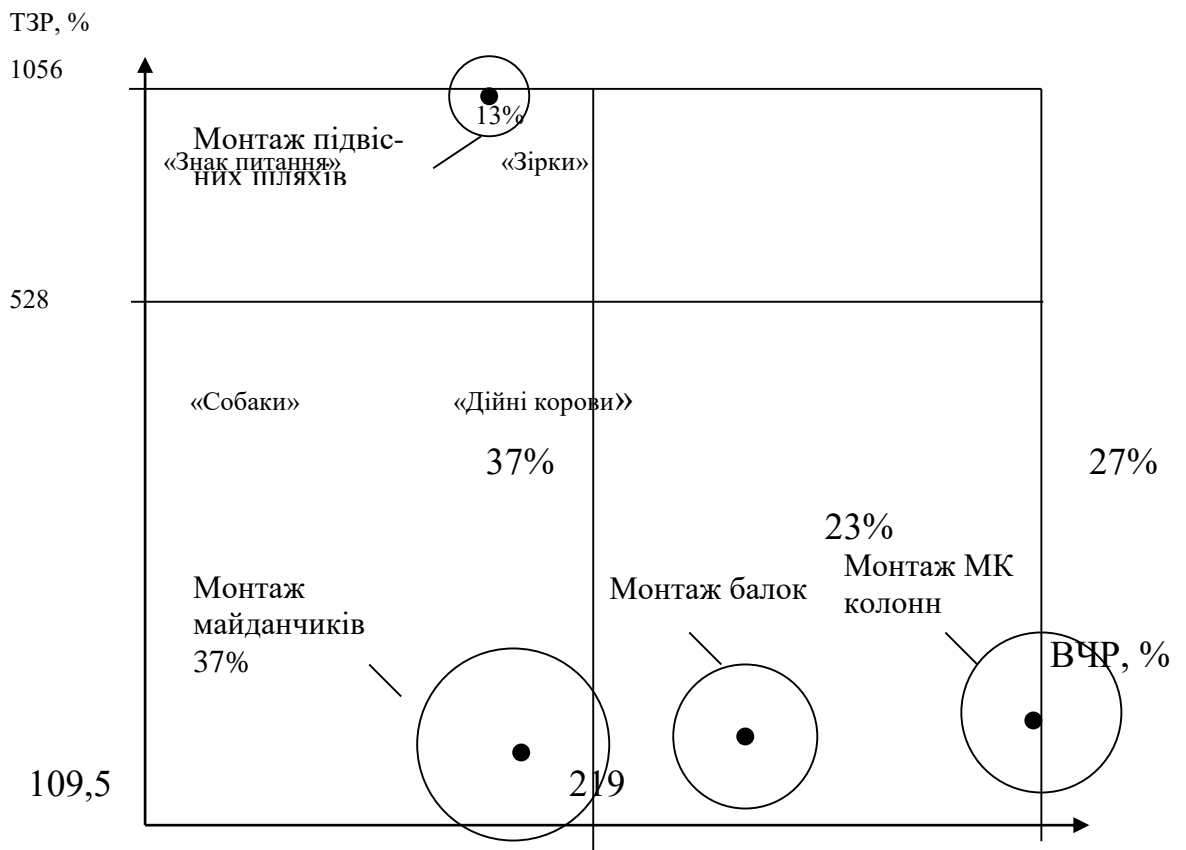


Рисунок 2.7 – Модифікована матриця БКГ продуктового портфеля ТОВ «Буд-Лайн» (2024 р.)

Аналізуючи продуктивний портфель, можна ухвалити наступні стратегічні рішення.

Монтаж балок складає 23% від загального продуктового портфеля, займає позицію «дійні корови». Монтаж МК колон складає 27% від загального продуктового портфеля, займає позицію «дійні корови». Ці два види робіт треба ретельно контролювати, а саме їх капіталовкладення, а надлишок грошової виручки під контроль власника.

Монтаж майданчиків складає 37% від загального продуктового портфеля, займає позицію «собаки». Через те, що даний товар складає велику частку у портфелі підприємства, його треба залишити та збільшити обсяги виробництва, щоб перевести до «дійних корів».

Монтаж підвісних шляхів займає всього 13% у загальному продуктовому портфелі, займає позицію «знак питання». За рахунок інвестицій можна провести додаткові дослідження та вирішити: убрати його з продуктового портфеля чи збільшити обсяги виробництва та частку ринку.

Таким чином, підприємству варто розвивати монтаж майданчиків та монтаж підвісних шляхів.

Отже, другий розділ даної роботи присвячений вивченню зовнішнього та внутрішнього середовища і напряму діяльності ТОВ «Буд-Лайн». Підприємство є підрядчиком, основним видом діяльності є: організація і виконання капітального будівництва. Проаналізовані основні конкуренти ТОВ «Буд-Лайн».

Вивчені існуючі організаційні структури управління, принципи їх побудови. Встановлено, що ТОВ «Буд-Лайн» має лінійно-функціональну структуру управління, що пояснюється його спеціалізацією. Виконаний аналіз системи задач і відповідальності ланок і рівнів управління на ТОВ «Буд-Лайн»,

виконаний аналіз кадрового складу підприємства. Проаналізований виробничий процес.

Проаналізовано тенденції зміни і динаміку техніко-економічних показників діяльності підприємства. Економічні показники мають таку ж тенденцію, як і інші. У 2023 році спостерігалось велике зростання всіх показників в порівнянні з 2022 роком. Проте, вже наступного року ці цифри почали зменшуватися. Рентабельність діяльності підприємства знизилася у 2022 році в порівнянні з 2023 роком на 7,4 %. Найбільш прибутковим регіоном є м. Вінниця, але через високу конкуренцію підприємство змушене шукати резерви зниження витрат у інших регіонах та збільшувати обсяги збуту у низ з метою підвищення рентабельності. Тому з метою підвищення конкурентоспроможності підприємству слід рекомендувати розвиток у Вінницькій, Хмельницькій, Харківській та Полтавській областях, укріплення в них та збільшення кількості замовлень з метою зниження витрат у цих регіонах, перш за все, за рахунок монтажу майданчиків та монтажу підвісних шляхів.

На підприємстві відсутня система планування, результатом цього стає зниження темпів зростання об'ємів виконуваних робіт, не дивлячись на збільшення штату персоналу і числа монтажних бригад, що і вимагає вироблення стратегії перспективного розвитку з урахуванням конкурентних переваг.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ II

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності та конкурентних переваг ТОВ «Буд-Лайн» у період 2022–2024 років з метою визначення рівня його конкурентоспроможності та позицій на ринку. Дослідження дозволило оцінити вплив зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу та структури господарського портфеля підприємства на результати його функціонування.

У ході аналізу напрямів діяльності та факторів зовнішнього середовища встановлено, що ТОВ «Буд-Лайн» здійснює свою діяльність у складних та мінливих умовах, зумовлених загальноекономічною нестабільністю, змінами кон'юнктури ринку будівельних послуг, коливанням попиту та зростанням конкуренції. Водночас підприємство демонструє здатність адаптуватися до впливу зовнішніх чинників завдяки диверсифікації напрямів діяльності, наявності сталих партнерських зв'язків та орієнтації на потреби споживачів.

Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Буд-Лайн» за 2022–2024 роки свідчить про загальну тенденцію до стабілізації фінансово-господарських результатів та поступового підвищення ефективності використання ресурсів. Динаміка обсягів доходів, витрат, прибутковості та показників рентабельності вказує на наявність внутрішніх резервів зростання та можливість посилення конкурентних позицій підприємства за умови оптимізації витрат і вдосконалення системи управління.

За результатами матричного аналізу господарського портфеля визначено, що окремі напрями діяльності ТОВ «Буд-Лайн» мають різний рівень конкурентоспроможності та перспектив розвитку. Підприємство поєднує як стабільні напрями, що забезпечують основну частку доходів, так і потенційно перспективні види діяльності, які потребують додаткових інвестицій та стратегічної підтримки. Застосування матричних методів дозволило ідентифікувати пріоритетні напрями розвитку та обґрунтувати

доцільність перерозподілу ресурсів з метою підвищення загальної ефективності портфеля.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що ТОВ «Буд-Лайн» володіє певними конкурентними перевагами, однак для їх збереження та посилення необхідним є удосконалення стратегічного управління, активізація інвестиційної та інноваційної діяльності, а також більш ефективне використання наявного потенціалу. Отримані висновки створюють аналітичну основу для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства у наступному розділі.

3 УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТОВ «Буд-Лайн»

3.1 Формування конкурентних переваг ТОВ «Буд-Лайн»

На основі аналізу конкурентних переваг ТОВ «Буд-Лайн», можна відзначити, підприємство є претендентом на лідерство. Тому, слід прийняти стратегію створення конкурентної переваги, а саме стратегію спеціалізації по декількох критеріях:

1. Спеціалізацію слід проводити на певному рівні ціни і якості. ТОВ «Буд-Лайн» працює на нижньому показнику ціна/якість, про що свідчить зниження показників рентабельності за 2024 р. (табл. 2.8.).

2. Географічна спеціалізація. ТОВ «Буд-Лайн» рекомендується розширення діяльності у Вінницькій, Хмельницькій, Харківській та Полтавській областях з метою зниження витрат у них.

3. Вертикальна спеціалізація. ТОВ «Буд-Лайн» працює на окремому рівні виробничо-розподільного циклу (окремі види з усього комплексу робіт).

4. Спеціалізація на споживачах - підприємствах певного розміру. ТОВ «Буд-Лайн» концентрується на обслуговуванні дрібних, середніх або крупних клієнтів – збільшення числа приватних замовлень фізичних осіб, платоспроможність яких вища за державні.

Основними об'єктами призначення монтажу майданчиків та монтажу підвісних шляхів у вищезазначених регіонах є: гірничо-збагачувальні комбінати, шахти, промислові та хімічні підприємства та інші об'єкти промислового будівництва.

Основні замовники – будівельні компанії, що є генеральними підрядчиками у будівництві, реконструкції, ремонті вищезазначених об'єктів, власники об'єктів.

Засоби реалізації робіт – власними силами, участь у генпідряді.

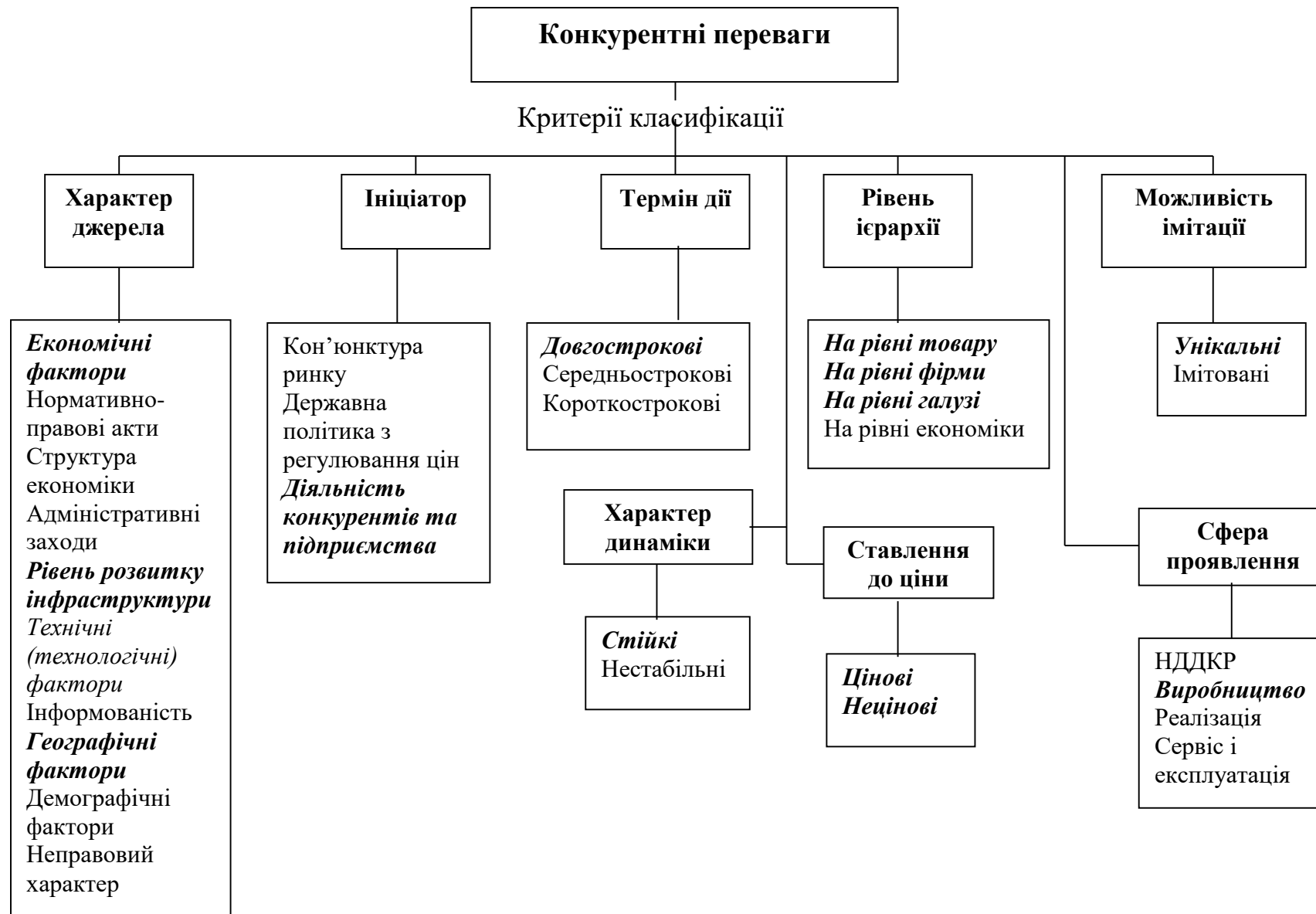


Рисунок 3.1 – Визначення конкурентних переваг для ТОВ «Буд-Лайн»

Спеціалізація на ціноутворенні та якості

Одним із основних аспектів конкурентних переваг ТОВ «Буд-Лайн» є правильне поєднання ціни та якості наданих послуг. З огляду на те, що компанія працює на ринку з низьким рівнем ціна/якість, важливо оптимізувати цей показник, щоб забезпечити збільшення рентабельності без значного підвищення вартості послуг. Оптимізація витрат може бути досягнута через:

- Перегляд постачальників матеріалів, вибір більш вигідних варіантів без шкоди для якості.
- Автоматизацію і оптимізацію бізнес-процесів, зокрема на етапах, де можна скоротити витрати часу і ресурсів, наприклад, у сфері управління проектами.
- Зниження витрат на енергоресурси через впровадження енергозберігаючих технологій та обладнання.

Для збереження високої якості наданих послуг компанії важливо реалізувати систему контролю якості на всіх етапах робіт:

- Моніторинг якості виконання робіт, включаючи перевірки на кожному етапі виробничого процесу.
- Навчання персоналу для підвищення кваліфікації і зменшення кількості помилок у роботі.

У відповідь на вимоги різних клієнтів, компанії можна запропонувати два рівні послуг:

- Базова лінія — для клієнтів, які орієнтуються на знижену ціну та доступність.
- Преміум-лінія — для замовників, які готові платити більше за високу якість та додаткові переваги.

Важливим напрямом розвитку компанії є географічна спеціалізація. Розширення діяльності ТОВ «Буд-Лайн» в Вінницькій, Хмельницькій, Харківській та Полтавській областях дозволить знизити витрати на логістику та забезпечити доступ до нових ринків, де може бути високий попит на монтажні та будівельні роботи.

Аналіз ринку в цих регіонах вказує на наявність численних промислових підприємств, таких як гірничо-збагачувальні комбінати, шахти та інші об'єкти, що потребують подібних послуг. Однак для успішного виходу на ці ринки слід врахувати:

- Логістичні витрати, включаючи транспортування матеріалів і техніки. Рекомендується розглядати варіанти оренди складів у цих областях для зниження витрат.
- Маркетингова стратегія: організація рекламних кампаній, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду в нових регіонах, зокрема через онлайн- та офлайн-канали.

Щоб зменшити ризики, можна залучити місцевих партнерів для спільного виконання проектів, що забезпечить додаткові можливості для залучення нових клієнтів.

ТОВ «Буд-Лайн» вже має досвід роботи на окремих етапах виробничо-розподільного циклу, зокрема з виконанням окремих видів робіт, таких як монтаж майданчиків та підвісних шляхів. Така вертикальна спеціалізація дає змогу компанії знизити витрати, оскільки зменшується необхідність залучення зовнішніх підрядників і постачальників на кожному етапі.

Для підвищення конкурентоспроможності компанії слід:

- Розширити спектр послуг, наприклад, додавши проектування, постмонтажне обслуговування, або інші види робіт, що доповнюють основну діяльність.
- Інвестувати в нові технології та обладнання для виконання специфічних робіт, таких як автоматизація монтажних процесів чи використання інноваційних матеріалів.
- Забезпечити високий рівень контролю якості на всіх етапах робіт, що дозволить зменшити дефекти і підвищити задоволеність клієнтів.

4. Спеціалізація на певних клієнтах

Ключовим фактором для зміцнення конкурентних позицій є чітка орієнтація на конкретні групи споживачів. ТОВ «Буд-Лайн» має потенціал для обслуговування як великих промислових підприємств, так і приватних клієнтів з

високою платоспроможністю. Оскільки компанія вже працює з крупними замовниками, важливо також приділити увагу приватним фізичним особам, зокрема з високим рівнем платоспроможності.

Можливі кроки для підвищення ефективності роботи з різними клієнтами:

- Індивідуалізація пропозицій для різних груп клієнтів: від розробки спеціальних пропозицій для малих та середніх підприємств до висококласних послуг для великих підприємств або приватних осіб.
- Запровадження програм лояльності для фізичних осіб, які регулярно звертаються за послугами компанії. Це може включати знижки на наступні послуги, спеціальні акції або бонуси.
- Покращення сервісу через введення CRM-систем для управління відносинами з клієнтами, що дозволить оперативно реагувати на запити, відстежувати стан проектів і покращити взаємодію з клієнтами.

5. Інновації та технології

Впровадження новітніх технологій є важливим чинником для забезпечення високої конкурентоспроможності ТОВ «Буд-Лайн» на ринку. Використання інновацій може значно знизити витрати, покращити якість виконання робіт та скоротити терміни виконання проектів.

Основні напрямки для використання інновацій:

- Впровадження технології BIM (Building Information Modeling) для проектування та управління будівельними проектами. Використання BIM дозволяє зменшити ризики помилок, знизити витрати на матеріали і значно скоротити час реалізації проекту.
- Автоматизація управлінських процесів через використання спеціалізованих програмних рішень для управління проектами, що дозволить значно підвищити ефективність бізнес-процесів.
- Застосування новітніх матеріалів і технік, таких як енергоефективні або екологічно чисті матеріали, що відповідають сучасним вимогам будівельної галузі.

6. Партнерства і кооперація

Для підвищення ефективності та зниження витрат ТОВ «Буд-Лайн» може значно виграти від стратегічних партнерств з іншими компаніями. Співпраця з іншими підприємствами, що працюють у суміжних галузях, може забезпечити більш стабільний потік замовлень і оптимізувати витрати на виконання робіт.

Стратегії для укладання партнерств:

- Співпраця з іншими будівельними компаніями та постачальниками для виконання великих проектів. Це дозволить компанії знизити витрати і збільшити кількість замовлень.
- Спільні проекти з генеральними підрядниками для виконання будівельних і монтажних робіт, що дозволить знизити витрати на кожному етапі реалізації проекту та забезпечить доступ до великих замовників.

Виходячи з багатофакторної класифікації конкурентних переваг, наведеної у розділі 1, визначимо конкурентні переваги для ТОВ «Буд-Лайн» (рис. 3.1).

Економічні фактори. Розвиток будівництва приватного житла, об'єктів міського та культурного призначення, будівництво, реконструкція, ремонт об'єктів промислового призначення є наслідком їх приватизації, зміни власника та конкурентної боротьби у даних галузях, яка з розвитком НТП, зростанням приватних доходів, посилюється.

Рівень розвитку інфраструктури. Розвиток транспорту, розвиток інформаційних технологій у проектуванні, дизайні та будівництві об'єктів промислового, міського та культурного призначення, розвиток мережі Інтернет відкривають можливості для підвищення якості послуг, створення індивідуальних об'єктів та реклами підприємства та його послуг.

Технічні (технологічні) фактори. Наявність високоякісних інформаційних продуктів для проектування, дизайну та розрахунків. Застосування прогресивних методів зварювання та обробки швів та стиків, що збільшують довговічність конструкцій на 40%.

Географічні фактори. Невелика відстань від офісу до об'єктів призначення знижує транспортні витрати підприємства та робить ринок Вінницької, Хмельницької, Харківської та Полтавської областей привабливим.

Основні ініціатори пошуку нового напрямку роботи. Насиченість ринку м. Вінниці, інших областей України, наявність інформаційних продуктів та творчих інженерів-проектувальників на ТОВ «Буд-Лайн».

Довгостроковість. Укріплення на ринку вищезазначених областей створить відповідний імідж ТОВ «Буд-Лайн» серед споживачів, що дозволить розширити ринок збуту.

Стійкість. Можливості створення індивідуальних об'єктів та низькі витрати створюють стійкий попит на послуги ТОВ «Буд-Лайн».

Переваги на рівні товару. Індивідуальність послуги, низька ціна, співвідношення ціна/якість.

Переваги на рівні фірми. Інформованість споживачів про товари та послуги, можливості зниження ціни або отриманні додаткового прибутку за рахунок збільшення обороту, задовільні умови роботи для персоналу.

Переваги на рівні галузі. Підвищення якості проектування, дизайну та будівництва об'єктів промислового, міського, житлового та культурного призначення та скорочення відповідних термінів, забезпечення зайнятості, зростання доходів, використання повного трудового та творчого потенціалу робітників, впровадження нових та прогресивних форм будівництва та монтажу.

Наявність цінових і нецінових переваг, унікальність та сфера застосування послуг є наочними.

Мета використання підприємством визначених конкурентних переваг – збільшення обсягів реалізації, збільшення прибутку, підвищення ефективності господарського портфеля ТОВ «Буд-Лайн», збільшення рентабельності діяльності підприємства та рентабельності окремих географічних сегментів.

Засоби просування проекту на ринку: реклама у спеціалізованих рекламних виданнях, прямий маркетинг (поштова розсилка, прямі контакти з будівельними фірмами та власниками об'єктів), участь у тендерах, функціонування Інтернет-сайту, реклама в Інтернеті, участь у виставках, підготовка електронного та поліграфічного каталогу.

Здійснення проекту за рахунок наявного персоналу підприємства.

Стратегічні цілі проекту:

1. Завоювання ринку будівельно-монтажних робіт у промисловому будівництві Вінницької, Хмельницької, Харківської та Полтавської областей та збільшення обсягів наданих послуг на 15%.

2. Створення іміджу ТОВ «Буд-Лайн» серед вищевказаних споживачів як підприємства з прогресивними технологіями будівництва та БМР.

3. Підвищення прибутковості господарського портфеля ТОВ «Буд-Лайн» за рахунок переведення послуг з монтажу та ремонту підвісних шляхів та майданчиків до квадрантів «зірки» та «дійні корови» згідно матриці БКГ.

3.2 Обґрунтування економічних показників проєкту розширення ринку збуту підвісних шляхів та майданчиків ТОВ «Буд-Лайн»

Визначимо основні економічні показники проєкту.

1. Обсяги реалізації.

Згідно з аналізом господарського портфеля, проведеним у п. 2.3, послуги з монтажу підвісних шляхів та майданчиків займають позиції «знаки питання» та «собаки» відповідно, згідно матриці БКГ. Для переведення даних послуг у квадранти «зірки» та «дійні корови» необхідно досягти значення відносної частки ринку більше за 109,5 % (рис. 2.7). За результатами роботи у 2022 році обсяги виробництва підвісних шляхів склали 13104 тис. грн., відносна частка ринку 79%, обсяги виробництва майданчиків склали 19555,2 тис. грн., відносна частка ринку 81%.

Таким чином, для досягнення встановлених стратегічних цілей у п. 3.1., необхідно, щоб мінімальні значення обсягів виробництва дорівнювали:

- для підвісних шляхів: $13104/79*109,5 = 18163,14$ тис. грн.;
- для майданчиків: $19555,2/81*109,5 = 26435,73$ тис. грн.

Тому мета підприємства – розширити ринки відповідних послуг у Вінницькій, Хмельницькій, Харківській та Полтавській областях на наступні величини:

- для підвісних шляхів: $18163,14-13104 = 5059,14$ тис. грн.;

– для майданчиків: $26435,73 - 19555,2 = 6880,53$ тис. грн.

Збільшення обсягів виробництва складе відповідно:

– для підвісних шляхів: $5059,14 / 13104 * 100 = 38,61$ %;

– для майданчиків: $6880,53 / 19555,2 * 100 = 35,19$ %.

2. Вартість виконання будівельно-монтажних робіт для стандартного об'єкту промислового будівництва.

Стандартний об'єкт промислового будівництва має наступні розміри (рис. 3.2).

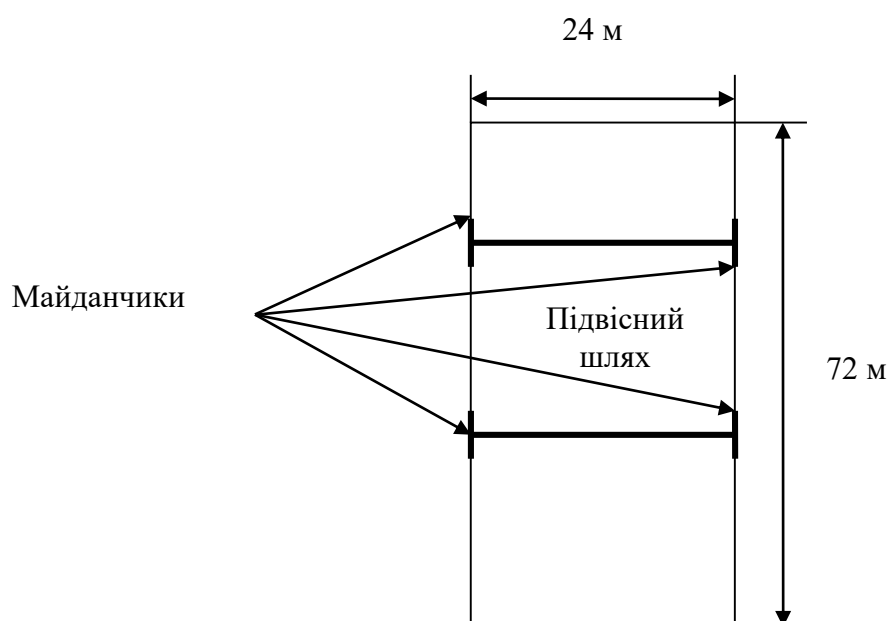


Рисунок 3.2 – Розміри стандартного об'єкту промислового будівництва

У вищезазначеному об'єкті промислового будівництва може бути один або два підвісних шляхів, кожен з яких кріпиться на двох майданчиках. Довжина підвісного шляху складає 24 м, його ширину прийнято вважати рівній довжині майданчику, а саме 6 м. Таким чином, площа підвісного шляху складає $24 * 6 = 144$ м². Ширина майданчику дорівнює 3 м, а довжина дорівнює ширині балки, тобто 6 м. Таким чином, площа майданчику дорівнює $6 * 3 = 18$ м².

Для монтажу підвісного шляху вказаної площі необхідно дві бригади робітників, для монтажу майданчику – одна бригада.

Розрахуємо витрати на монтаж підвісного шляху.

1. Матеріали: $144 \text{ м}^2 * 10000 \text{ грн/м}^2 = 1440000 \text{ грн}$.
2. Заробітна плата з відрахуваннями: $2 * 4 \text{ чол.} * 41990 \text{ грн} * 1,195 = 399744 \text{ грн}$.

3. Транспортні витрати: $1500 \text{ км} * 20 \text{ грн / км} = 30000 \text{ грн}$.

4. Накладні витрати:

- заробітна плата адміністративного персоналу $20 \text{ чол.} * 11615 \text{ грн} * 1,195 = 277600 \text{ грн}$;
- оренда адміністративних приміщень: $0,10 * 2500 \text{ грн/м}^2 * 30 \text{ м}^2 = 7500 \text{ грн.}$;
- інші витрати: $0,2 * 1440000 \text{ грн} = 288000 \text{ грн}$.

Усього: 2442844 грн.

Розрахуємо витрати на монтаж майданчику.

1. Матеріали: $18 \text{ м}^2 * 7000 \text{ грн/м}^2 = 126000 \text{ грн}$.

2. Заробітна плата з відрахуваннями: $4 \text{ чол.} * 11615 \text{ грн} * 1,195 = 55520 \text{ грн}$.

3. Транспортні витрати: $1500 \text{ км} * 20 \text{ грн/км} = 30000 \text{ грн}$.

4. Накладні витрати:

- заробітна плата адміністративного персоналу $20 \text{ чол.} * 20000 \text{ грн} * 1,195 = 55520 \text{ грн}$;
- оренда адміністративних приміщень: $0,10 * 2500 \text{ грн/м}^2 * 30 \text{ м}^2 = 7500 \text{ грн.}$;
- інші витрати: $0,1 * 126000 \text{ грн} = 12600 \text{ грн}$.

Усього: 287140 грн.

Середня ринкова ціна на БМР для об'єктів промислового будівництва складає 20000 грн/м^2 без ПДВ. Тому ціна монтажу підвісного шліху складе $144 * 20000 = 288000 \text{ грн.}$, ціна монтажу майданчику складе $18 * 20000 = 360000 \text{ грн}$.

3. Прибуток, який отримає підприємство, складе:

- для монтажу підвісних шляхів: $2880000 - 2442844 = 437156 \text{ грн}$;
- для монтажу майданчиків: $360000 - 287140 = 72860 \text{ грн}$.

4. Рентабельність продукції складе:

- для монтажу підвісних шляхів: $437156 / 2442844 * 100 = 17,9 \%$;
- для монтажу майданчиків: $72860 / 287140 * 100 = 25,37 \%$.

5. Розрахуємо необхідну кількість підвісних шляхів та майданчиків для досягнення мети підприємства по розширенню ринку збуту підвісних шляхів на 5059,14 тис. грн., майданчиків на 6880,53 тис. грн.

Кількість об'єктів складе:

- для підвісних шляхів: $5059,14 / 2880 = 1,75$ шт. ≈ 2 шт.;
- для майданчиків: $6880,53 / 360 = 19,11$ шт. ≈ 20 шт.

6. Враховуючи, що для монтажу одного підвісного шляху необхідно 2 майданчика, структура збуту майданчиків для забезпечення вищевказаної мети буде наступна:

- основа для монтажу підвісних шляхів: 4 шт.,
- основа для монтажу інших споруд, ремонт споруд: 16 шт.

7. Проведемо розрахунок структури господарського портфеля ТОВ «Васильок-Бетон» в результаті впровадження даного проекту.

Обсяги виробництва ТОВ «Буд-Лайн» на 2023 рік складуть:

- монтаж колон: 17005,70 тис. грн.;
- монтаж балок: 14450,9 тис. грн.;
- монтаж підвісних шляхів: $13104 + 2 \cdot 2880$ тис. грн. = $13104 + 5760 = 18864$ тис. грн.;
- монтаж майданчиків: $19555,2 + 20 \cdot 360 = 19555,2 + 7200 = 26755,2$ тис. грн.

Усього: 77075,8 тис. грн.

В результаті впровадження даного проекту обсяги виробництва ТОВ «Буд-Лайн» збільшаться на $77075,8$ тис. грн. - 64116 тис. грн. = $12959,8$ тис. грн., або на $12959,8 / 64116 \cdot 100 = 20,21$ %.

Ємкість ринку підвісних шляхів у 2022 році складала (див. п. 2.3.): $13104 / 11 \cdot 100 = 119127,27$ тис. грн.; обсяги виробництва найбільшого конкурента (Фініш18): $119127,27 \cdot 0,14 = 16677,8$ тис. грн. Частка ринку ТОВ «Буд-Лайн» у 2024 році складе: $18864 / 119127,27 \cdot 100 = 15,8$ %, частка ринку Тресту 17: $16677,8 / 119127,27 \cdot 100 = 14$ %. Відносна частка ринку ТОВ «Буд-Лайн» у порівнянні з найбільшим конкурентом дорівнює $15,8 / 14 \cdot 100 = 112,9$ %, що більше $109,5$ % та переводить даний товар у квадрант «зірок».

Ємкість ринку майданчиків у 2024 році складала: $19555,2/17*100 = 115030,58$ тис. грн.; обсяги виробництва найбільшого конкурента (Фініш18): $115030,58*0,21 = 24156,42$ тис. грн. Частка ринку ТОВ «Буд-Лайн» у 2023 році складе: $26755,2/115030,58*100 = 23,26$ %, частка ринку Фінішу18: $24156,42/115030,58*100 = 21$ %. Відносна частка ринку ТОВ «Буд-Лайн» у порівнянні з найбільшим конкурентом дорівнює $23,26/21*100 = 110,76$ %, що більше 109,5 % та переводить даний товар у квадрант «дійних корів».

Частка кожного товару у загальному об'ємі робіт ТОВ «Буд-Лайн» у 2024 році складе:

- для монтажу колон: $17005,70/77075,8*100 = 24,44$ %;
- для монтажу балок: $14450,9/77075,8*100 = 18,75$ %;
- для монтажу підвісних шляхів: $18864/77075,8*100 = 24,47$ %;
- для монтажу майданчиків: $26755,2/77075,8*100 = 34,71$ %.

Таким чином, ми отримали координати для побудування матриці БКГ в результаті впровадження даного проєкту.

Виконаємо побудову матриці БКГ в результаті впровадження даного проєкту. При цьому будемо вважати, що обсяги монтажу колон та монтажу балок залишаться на рівні 2022 року, координати матриці залишаться на рівні 2022 року як вихідні дані для створення ідеї даного проєкту (рис. 3.3).

Економічні показники проєкту розширення ринку збуту підвісних шляхів та майданчиків на ТОВ «Буд-Лайн» приведені у табл. 3.1.

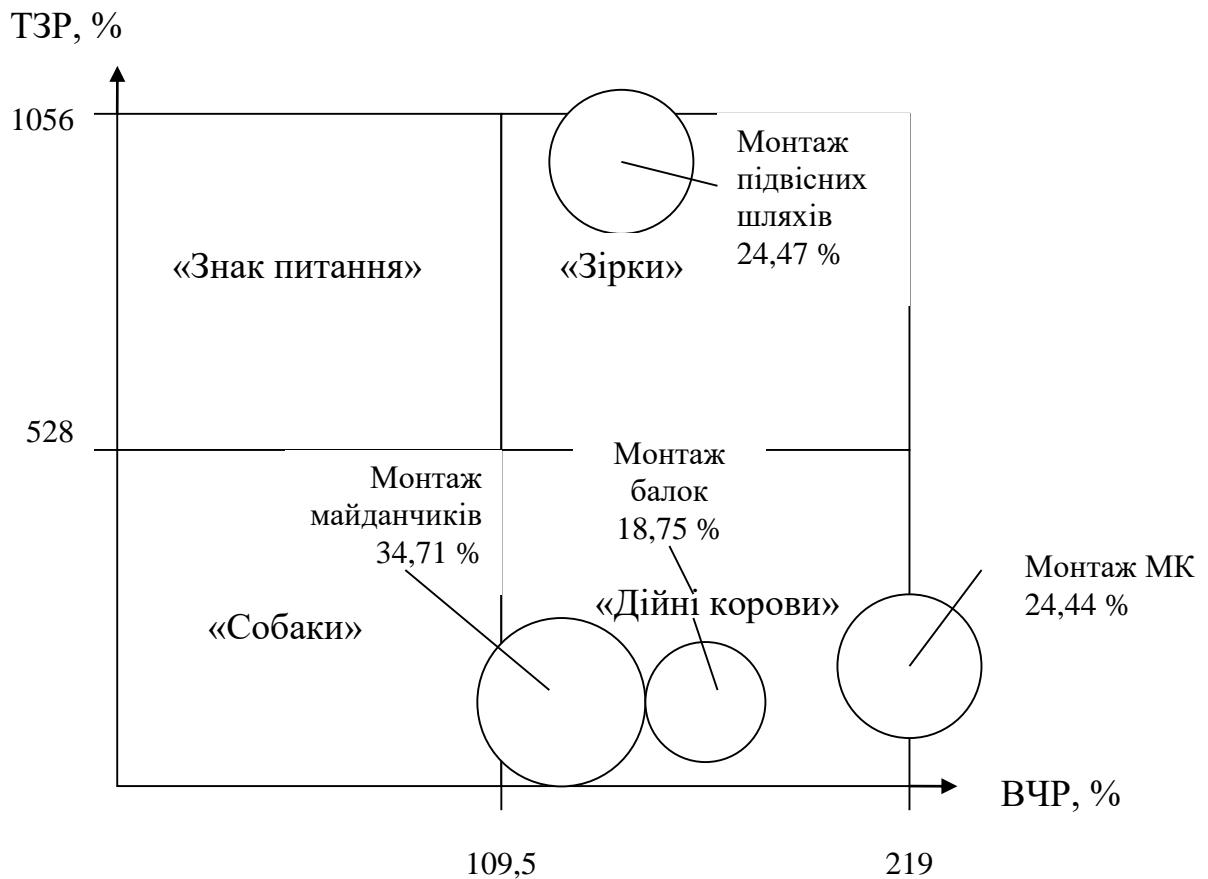


Рисунок 3.3 – Матриця продуктового портфеля ТОВ «Буд-Лайн» (2023 р.)

Таблиця 3.1 – Економічні показники проекту розширення ринку збуту підвісних шляхів та майданчиків на ТОВ «Буд-Лайн»

Найменування показника	Значення		Всього
	підвісні шляхи	майданчики	
Ціна продажу об'єкту, тис. грн	2880	360	-
Собівартість об'єкту, тис. грн	2442,84	287,14	-
Кількість об'єктів, шт.	2	20	-
Обсяги реалізованої продукції, тис. грн.	5760	7200	12960
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4885,68	5742,8	10628,48
Прибуток підприємства, тис. грн.	874,32	1457,2	2331,52
Рентабельність продукції, %	17,9	25,37	21,94
Частка ринку, %	15,8	23,26	-
Відносна частка ринку, %	112,9	110,76	-

Таким чином, в результаті впровадження даного проекту підприємство матиме змогу збільшити обсяги реалізації на 12960 тис. грн., отримати додатковий прибуток у 2331,52 тис. грн., рентабельність продукції за даним проектом складе 21,94 %. Частка ринку підприємства збільшиться на $15,8 - 11,0 = 4,8$ % для

підвісних шляхів та на $23,26 - 17,0 = 6,26$ %. За інших рівних умов підприємство може стати лідером на ринку монтажу підвісних шляхів та майданчиків, при цьому його відносна частка ринку складе $112,9\%$ для підвісних шляхів та $110,76\%$ для майданчиків.

Розрахуємо економічні показники діяльності підприємства в результаті впровадження даного проекту. Витрати підприємства складуть: $46496,6 + 2*2442,84 + 20*287,14 = 57125,08$ тис. грн. Прибуток підприємства складе: $6933,4 + 2*437,16 + 20*72,86 = 9264,92$ тис. грн. Зведемо результати розрахунків у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Економічні показники діяльності ТОВ «Буд-Лайн» в результаті впровадження проекту розширення ринку збуту підвісних шляхів та майданчиків, тис. грн.

№ п/п	Найменування показника	Значення		Темп зростання, %	Значення 2024 р.	Відхилення	
		2022 р.	2023 р.			абс.	відн %
1.	Реалізація товарної продукції	46814	64116	137	77075,8	12959,8	16,8
2.	Собівартість реалізованої продукції	32211,6	46496,6	144,35	57125,08	10628,5	18,6
3.	Прибуток від реалізації	6800	6933,4	102	9264,92	2331,52	25,2
4.	Рентабельність продукції, %	21,11	14,9	-6,21	16,2	+1,3	-

Таким чином, впровадження даного проекту збільшить обсяги реалізації підприємства на 12960 тис. грн. або на $16,8\%$, прибуток підприємства зросте на 2331,52 тис. грн. або на $25,2\%$, рентабельність продукції збільшиться до $16,2\%$ або на $1,3\%$.

3.3 Розрахунок показників економічної ефективності впровадження проекту

Проведемо розрахунок термінів реалізації проектів.

1. Монтаж підвісних шляхів. Основні етапи робіт та терміни виконання наведені у табл. 3.3

Таблиця 3.3 – Етапи виконання робіт з монтажу підвісних шляхів

Назва етапу робіт	Термін виконання
1. Експертиза об'єкту	3 дні
2. Проведення необхідних розрахунків, складання кошторисів, складання та підписання проектної документації, укладання договорів	7 днів
3. Закупівля матеріалів	4 дні *)
4. БМР з монтажу майданчиків (2 шт)	4 дні
5. БМР з монтажу підвісних шляхів	15 днів
6. Контроль якості проведених робіт	3 дні
7. Пробна експлуатація	7 днів
8. Здача об'єкту	4 дні
Всього	43 дні

*) робота паралельна другому етапу

Таким чином, термін реалізації проекту становить 43 робочих дні. Враховуючи, що підприємство працює 6-денний робочий тиждень, термін виконання проекту складе $43/6 \approx 8$ тижнів.

Час, необхідний для реалізації кількості об'єктів, передбачених проектом розширення ринку збуту підвісних шляхів у п. 3.2., складе $8*2 = 16$ тижнів або $16/52 = 0,31$ року. Таким чином, підприємство здатне технічно реалізувати даний проект протягом року.

2. Монтаж майданчиків. Основні етапи робіт та терміни виконання наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Етапи виконання робіт з монтажу майданчиків

Назва етапу робіт	Термін виконання
1. Експертиза об'єкту	3 дні
2. Проведення необхідних розрахунків, складання кошторисів, складання та підписання проектної документації, укладання договорів	7 днів
3. Закупівля матеріалів	4 дні *)
4. БМР з монтажу майданчиків (2 шт)	4 дні
5. Контроль якості проведених робіт	3 дні
6. Пробна експлуатація	7 днів
7. Здача об'єкту	4 дні
Всього	28 днів

*) робота паралельна другому етапу

Таким чином, термін реалізації проекту становить 28 робочих днів. Враховуючи, що підприємство працює 6-денний робочий тиждень, термін виконання проекту складе $28/6 \approx 5$ тижнів.

Зазначимо, що об'єкти промислового будівництва передбачають, як правило, монтаж або ремонт двох майданчиків. Час, необхідний для реалізації кількості об'єктів, передбачених проектом розширення ринку збуту майданчиків, складе $16/2*5 = 40$ тижнів або $40/52 = 0,77$ року. Таким чином, підприємство здатне технічно реалізувати даний проект протягом року.

Розрахунки термінів виконання робіт показують, що для досягнення мети проекту необхідно реалізовувати дані проекти паралельно, мінімум два проекти. Для спрощення розрахунків будемо вважати, що монтаж підвісних шляхів реалізується рівномірно протягом року, тобто один проект (8 тижнів) – перше півріччя, другий проект (8 тижнів) – друге півріччя; монтаж майданчиків теж

розподілимо на півріччя, тобто перша половина майданчиків (20 тижнів) – перше півріччя, друга половина майданчиків (20 тижнів) – друге півріччя. Розподіл термінів виконання проекту у часі за рік по півріччям наведений на рис. 3.4.

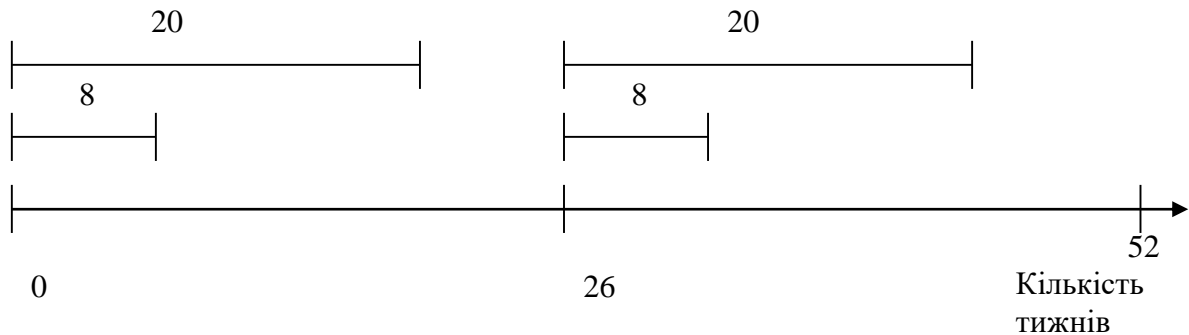


Рисунок 3.4 – Розподіл термінів виконання робіт за рік

Таким чином, максимальна кількість бригад робітників відповідає одночасній реалізації двох об'єктів та складе $2+1 = 3$ бригади, що складає $3/7 * 100 = 42,86\%$ від загальної кількості бригад. Враховуємо, що разом монтаж підвісних шляхів та монтаж майданчиків складають $24,47\% + 34,7\% = 59,17\%$ продуктового портфеля ТОВ «Буд-Лайн». Тому для їх реалізації необхідно $7 * 0,5917 \approx 4$ бригади. А звідси слідує, що даний проект передбачає вивільнення робочої сили – 1 бригада, яка може бути задіяна на інших об'єктах, або для прискорення термінів виконання даних проєктів, що підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Впровадження проєкту потребує рекламних заходів у відповідних регіонах, на Інтернет-сайті, у засобах масової інформації, але основним засобом просування товару слід використовувати прямий маркетинг. Витрати на рекламу та впровадження проєкту:

- поштова реклама, переговори, комерційні пропозиції – 50000 грн.;
- створення Інтернет-сайту – 50000 грн.;
- реклама у газетах – 5000 грн.

Всього витрати на рекламу та впровадження проєкту: 105000 грн.

Надходження грошових коштів від замовника ведеться за наступною схемою: 50% - аванс, 50% - по завершенні робіт. Розрахунок з постачальниками:

100 % передплата. Розрахунок з персоналом: 50% - аванс; 50% по закінченню об'єкта.

Звідси слідує, що на початок реалізації проєкту витрати складуть 100% витрати на матеріали, 100 % транспортні витрати, 50 % інші витрати. Надходження складуть 50 % від ціни проєкту. Проведемо розрахунок необхідних коштів для початку реалізації проєкту (табл. 3.5.)

Таблиця 3.5 – Розрахунок початкових витрат на реалізацію проєкту, грн.

Найменування показника	Монтаж підвісних шляхів	Монтаж майданчиків
Витрати на впровадження проєкту	105000	
Витрати	1956422	221570
Матеріали	1440000	126000
Транспортні витрати	30000	30000
Інші витрати (50 %)	486422	65570
Всього	2177992	
Необхідна величина грошових коштів	$105000 + 2177992 * 2 = 4460984$	
Величина чистого прибутку (2022 р.)	3466000	
Величина кредиту	$4460984 - 3466000 = 994984$	

Визначення джерел фінансування проєкту. Джерелами фінансування проєкту можуть бути: чистий прибуток підприємства за 2023 рік та кредити банку. Враховуючи, що інші групи товарів – монтаж МК та монтаж балок належать до квадранту «дійних корів», вся величина чистого прибутку підприємства може бути спрямована на розвиток даного проєкту. Розрахунки, приведені в табл. 3.5., доводять, що величина кредиту складе 994984 грн., що становить 22,3 % від загальної потреби у грошових коштах.

Розрахуємо величину кредитних виплат з розрахунку 24 % річних для величини кредиту 995000 грн. терміном на 1 рік (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6 – Розрахунок величини кредитних виплат

Місяць	Величина кредиту	Залишок кредиту	Величина відсотків (2% на місяць)	Всього кредитних виплат
1	82916,7	995000	19900	102816,7
2	82916,7	912083,3	18241,7	101158,4
3	82916,7	829166,6	16583,3	99500
4	82916,7	746249,9	14925,0	97841,7
5	82916,7	663333,2	13266,7	96183,4
6	82916,7	580416,5	11608,3	94525
7	82916,7	497499,8	9950	92866,7
8	82916,7	414583,1	8291,7	91208,4
9	82916,7	331666,4	6633,3	89550
10	82916,7	248749,7	4975	87891,7
11	82916,7	165833	3316,7	86233,4
12	82916,7	82916,3	1658,3	84575
Всього	995000		129350	1124350,4

Таким чином, величина прибутку від реалізації зменшиться на величину фінансових витрат, тобто на 1124350,4 грн. Тоді величина прибутку до оподаткування складе $2331520 - 1124350,4 = 1207169,6$ грн., податок на прибуток дорівнює $1207169,6 * 0,18 = 301792,4$ грн., чистий прибуток дорівнює $1207169,6 - 301792,4 = 905377,2$ грн. Рентабельність основної діяльності підприємства складе $905377,2 / 10628480 * 100 = 8,52$ %. Термін окупності витрат на впровадження проекту складе $105000 / 905377,2 = 0,12$ року або 42 дні, що приблизно 98 % часу, необхідного на реалізацію проекту з монтажу підвісних шляхів, та приблизно 150 % часу, необхідного для реалізації проекту за монтажу майданчиків. Таким чином, для окупності витрат на впровадження проекту необхідно реалізувати один проект

з монтажу підвісних шляхів та два проекти з монтажу майданчиків. Підсумкові економічні показники реалізації проекту розширення ринку монтажу підвісних шляхів та монтажу майданчиків зведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Підсумкові економічні показники проекту розширення ринку збуту підвісних шляхів та майданчиків на ТОВ «Буд-Лайн»

Найменування показника	Значення		Всього
	підвісні шляхи	майданчики	
Ціна продажу об'єкту, тис. грн	2880	360	-
Собівартість об'єкту, тис. грн	2442,84	287,14	-
Кількість об'єктів, шт.	2	20	-
Обсяги реалізованої продукції, тис. грн.	5760	7200	12960
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4885,68	5742,8	10628,48
Прибуток підприємства, тис. грн.	874,32	1457,2	2331,52
Рентабельність продукції, %	17,9	25,37	21,94
Чистий прибуток, тис. грн.	905,38		
Рентабельність основної діяльності, %	8,52		
Витрати на впровадження, тис. грн.	105		
Термін окупності витрат, днів	42		
Частка ринку, %	15,8	23,26	-
Відносна частка ринку, %	112,9	110,76	-

Тоді величина прибутку підприємства до оподаткування складе $9264920 - 1124350,4 = 8140269,6$ грн., податок на прибуток дорівнює $8140269,6 * 0,18 = 2035067,4$ грн., чистий прибуток дорівнює $8140269,6 - 2035067,4 = 6105202,2$ грн. Рентабельність основної діяльності складе $6105202,2 / 57125080 * 100 = 10,68$ %. Підсумкові показники діяльності підприємства в результаті впровадження даного проекту наведені у табл. 3.8

Таблиця 3.8 – Підсумкові економічні показники діяльності ТОВ «Буд-Лайн» в результаті впровадження проєкту розширення ринку збуту підвісних шляхів та майданчиків, тис. грн.

№ п/п	Найменування показника	Значення		Темп зростання, %	Значення 2024 р.	Відхилення	
		2022 р.	2023 р.			абс.	відн %
1.	Реалізація товарної продукції	46814	64116	137	77075,8	12959,8	16,8
2.	Собівартість реалізованої продукції	32211,6	46496,6	144,35	57125,08	10628,5	18,6
3.	Прибуток від реалізації	6800	6933,4	102	9264,92	2331,52	25,2
4.	Рентабельність продукції, %	21,11	14,9	-6,21	16,2	+1,3	-
5.	Чистий прибуток	4080	3466	84,95	6105,2	2639,2	76,2
6.	Рентабельність основної діяльності, %	12,67	7,45	-5,22	10,68	+3,23	-

Таким чином, в результаті впровадження даного проєкту чистий прибуток підприємства зросте на 2639,2 тис. грн., або на 76,2 %, рентабельність основної діяльності зросте на 3,23 % та складе 10,68 %. Динаміка основних економічних показників підприємства в результаті впровадження проєкту зображена на рис. 3.5, звідки видно, що за рахунок запропонованого проєкту підприємство отримало змогу зростання обсягів реалізованої продукції та прибутку (валового та чистого). Рис. 3.6 демонструє, що в результаті впровадження проєкту у підприємства з'являється можливість зупинити падіння показників рентабельності продукції та основної діяльності.

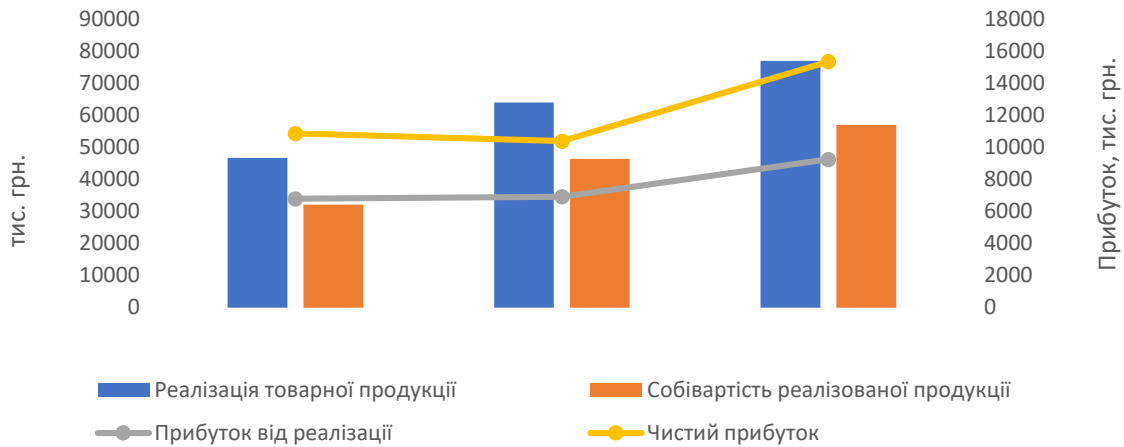


Рисунок 3.5 – Динаміка основних економічних показників ТОВ «Васильок-Бетон» в результаті впровадження проекту розширення ринку збуту підвісних шляхів та майданчиків

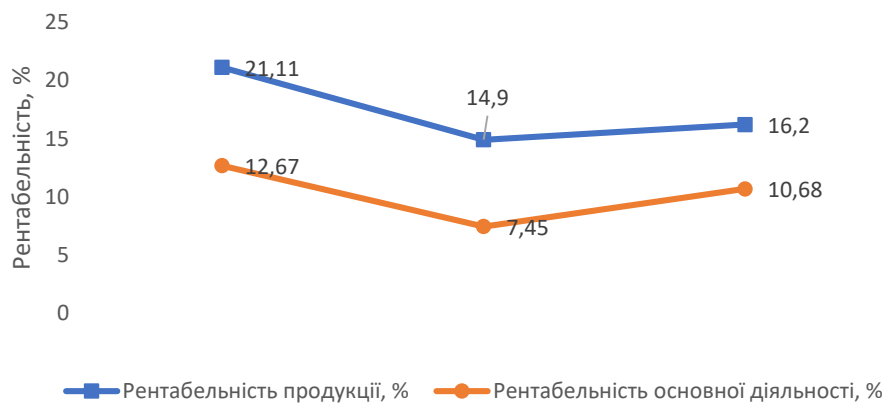


Рисунок 3.6 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Буд-Лайн» в результаті впровадження проекту розширення ринку збуту підвісних шляхів та майданчиків.

Таким чином, в результаті впровадження даного проекту підприємство вийде на стадію зрілості життєвого циклу, про що свідчить зниження темпів зростання обсягів реалізації, та займе визначену конкурентну позицію на ринку м. Вінниця та Вінницької, Хмельницької, Харківської та Полтавської областей. Величина чистого прибутку перевищить значення найбільш успішного 2022 року на 49,6 %, рентабельність основної діяльності підприємства перевищить рівень 2024 року на 3,23 %, але залишить нижчою рівня 2022 року на 1,99 %.

Отже, даний розділ містить пропозиції з управління конкурентними перевагами ТОВ «Буд-Лайн» з метою підвищення його конкурентоспроможності

та покращення структури господарського портфеля. Так, запропоновано стратегію створення конкурентної переваги, а саме стратегію спеціалізації, яку слід вести на окремому географічному сегменті. Застосовано багатофакторну класифікацію конкурентних переваг та визначено конкурентні переваги ТОВ «Буд-Лайн». Вони полягають у економічних, географічних, технічних та технологічних факторах, факторі рівня розвитку інфраструктури, факторі ініціативності, довгостроковості та стійкості, відбуваються на рівні товару, фірми, галузі, є ціновими і неціновими. Встановлено та досягнуто мету використання підприємством визначених конкурентних переваг – збільшення обсягів реалізації, збільшення прибутку, підвищення ефективності господарського портфеля ТОВ «Буд-Лайн», збільшення рентабельності діяльності підприємства та рентабельності окремих географічних сегментів.

З метою реалізації та укріплення конкурентних переваг підприємству рекомендується проєкт розширення ринку збуту монтажу підвісних шляхів та майданчиків у Вінницькій, Хмельницькій, Харківській та Полтавській областях.

В результаті впровадження даного проєкту підприємство матиме змогу збільшити обсяги реалізації на 12960 тис. грн., отримати додатковий прибуток у 2331,52 тис. грн., рентабельність продукції за даним проєктом складе 21,94 %. Частка ринку підприємства збільшиться на 4,8 % для підвісних шляхів та на 6,26 % для майданчиків. За інших рівних умов підприємство може стати лідером на ринку монтажу підвісних шляхів та майданчиків, при цьому його відносна частка ринку складе 112,9% для підвісних шляхів та 110,76 % для майданчиків. Впровадження даного проєкту збільшить обсяги реалізації підприємства на 16,8%, прибуток підприємства зросте на 25,2%, рентабельність продукції збільшиться до 16,2% або на 1,3 %.

Величина початкових витрат на впровадження проєкту складе 4460984 грн. Величина кредиту складе 995000 грн., що становить 22,3 % від загальної потреби у грошових коштах. В результаті впровадження даного проєкту чистий прибуток підприємства зросте на 2639,2 тис. грн., або на 76,2 %, рентабельність основної діяльності зросте на 3,23 % та складе 10,68 %. Термін окупності витрат складе 42 дні, що приблизно 98 % часу, необхідного на реалізацію проєкту з монтажу

підвісних шляхів, та приблизно 150 % часу, необхідного для реалізації проєкту з монтажу майданчиків. Таким чином, для окупності витрат на впровадження проєкту необхідно реалізувати один проєкт з монтажу підвісних шляхів та два проєкти з монтажу майданчиків.

В результаті впровадження даного проєкту підприємство вийде на стадію зрілості життєвого циклу, про що свідчить зниження темпів зростання обсягів реалізації, та займе визначену конкурентну позицію на ринку м. Вінниця та Вінницької, Хмельницької, Харківської та Полтавської областей. Величина чистого прибутку перевищить значення найбільш успішного 2022 року на 49,6 %, рентабельність основної діяльності підприємства перевищить рівень 2024 року на 3,23 %, але залишить нижчою рівня 2022 року на 1,99 %.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ III

У третьому розділі обґрунтовано напрями та інструменти управління конкурентними перевагами ТОВ «Буд-Лайн» з урахуванням результатів проведеного аналізу та сучасних умов функціонування підприємства. Основну увагу зосереджено на формуванні стійких конкурентних переваг і практичних заходах щодо їх реалізації через проєкт розширення ринку збуту.

У процесі дослідження визначено, що формування конкурентних переваг ТОВ «Буд-Лайн» доцільно здійснювати на основі поєднання внутрішніх ресурсів підприємства та можливостей зовнішнього середовища. Ключовими напрямками посилення конкурентних позицій визначено підвищення якості продукції та послуг, розширення асортименту, удосконалення системи збуту, зміцнення ділової репутації та оптимізацію управлінських процесів. Реалізація цих заходів сприяє підвищенню привабливості підприємства для споживачів і забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

Обґрунтування економічних показників проєкту розширення ринку збуту підвісних шляхів та майданчиків ТОВ «Буд-Лайн» показало доцільність його впровадження з огляду на наявний попит, потенціал зростання обсягів реалізації та можливість ефективного використання виробничих і фінансових ресурсів підприємства.

Розрахунок показників економічної ефективності впровадження проєкту підтвердив його економічну доцільність. Отримані значення показників свідчать про очікуване зростання доходів, покращення фінансових результатів і підвищення рентабельності діяльності ТОВ «Буд-Лайн». Це дозволяє зробити висновок, що реалізація проєкту сприятиме не лише підвищенню економічної ефективності, а й формуванню додаткових конкурентних переваг підприємства.

Отже, управління конкурентними перевагами ТОВ «Буд-Лайн» на основі запропонованих заходів та проєктних рішень є ефективним інструментом забезпечення стабільного розвитку підприємства, зміцнення його позицій на ринку та підвищення рівня конкурентоспроможності у середньо- та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Дипломну роботу присвячено формуванню теоретичного підґрунтя та розробці практичних рекомендацій управління конкурентоспроможністю підприємства.

Досліджено сутність понять «конкуренція», «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентні переваги» у взаємозв'язку. Конкурентоспроможність підприємства трактується як здатність закріпитись та зберегти позиції на ринку, ефективність господарської діяльності, відносна характеристика, яка відображає переваги (сильні сторони) діяльності підприємства по відношенню до конкурентів, ефективність управління ресурсами, виготовлення конкурентоспроможної продукції. На основі порівняльного аналізу поняття «конкурентоспроможність підприємства» запропоновано для формування управлінських рішень з конкурентоспроможності притриматися визначання М. Портера, згідно з яким конкурентоспроможність підприємства визначається як «порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами», що характеризує дане поняття як здатність закріпитись та зберегти позиції на ринку і дозволяє формувати рішення, засновані на конкурентних перевагах підприємства, та визначати стратегію підприємства у конкурентному середовищі.

Методи оцінювання конкурентоспроможності доцільно класифікувати за двома основними критеріями: за ступенем об'єктивності (суб'єктивності) результатів оцінки, а також за підходом до оцінки – якісна чи кількісна. Відзначено, що серед методів, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності підприємства, найбільшої популярності набули матричні, а також методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції, теорії ефективної конкуренції, графічні моделі, комплексні методи.

Зазначено, що в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно використовувати багаторівневу систему цілей та зосереджуватися на засадах сталого розвитку. Ключовими елементами моделі стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства є

виявлення конкурентних переваг, ринкових факторів успіху або ключових компетенцій, формування та реалізація конкурентоспроможного стратегічного набору.

Вивчено чинники зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Буд-Лайн» та з'ясовано, що основним конкурентом підприємства є Будівельна компанія Фініш18 (м. Гайсин), конкурентною перевагою якого є власна база по виготовленню збірного залізобетону. Визначено, що конкурентною перевагою ТОВ «Буд-Лайн» є менша вартість виготовлення і монтажу металевих конструкцій за рахунок зменшення накладних витрат.

Визначено, що структура управління підприємством є лінійно-функціональною, а функціями збуту та укладання договорів з постачання займається кошторисно-договірний відділ.

За допомогою аналізу кадрового складу підприємства за 2022-2024 рр. виявлено, що чисельність персоналу підприємства зросла з 37 до 50 осіб, та у 2024 р. залишилася незмінною. Основну частку у структурі персоналу складають працівники з середньою освітою, що пояснюється спеціалізацією підприємства. За 2022-2024 рр. частка працівників віком 41-50 років знизилася з 75,68% до 64,0% на користь молодих працівників.

Аналіз економічних показників діяльності підприємства за 2022-2024 рр. показав, що загальний обсяг БМР зростав темпами у 2022/2024 рр. на 62,5 %, 2023/2024 рр. на 37%. Стабільну тенденцію до зростання демонструє обсяг БМР власними силами – відповідно 105,9% та 44,5%. Однак, обсяги БМР по генпідрядку поступово знижуються темпами -42,8% та -29,0%. При цьому собівартість реалізованої продукції зростала темпами у 49,4% та 44,35% відповідно. Прибуток від реалізації продукції мав нестабільну тенденцію до зростання у 2,78 рази та на 2,0% відповідно, а чистий прибуток підприємства у 2022-2022 рр. зріс у 2,98 рази, а у 2022-2024 рр. – знизився на 15%. Однак, діяльність підприємства залишилася прибутковою з розміром чистого прибутку у 3466 тис. грн. Показники рентабельності підприємства мали нестійку динаміку: рентабельність продукції у 2022-2024 рр. зросла з 11,35% до 21,11%, а у 2022-2024 рр. знизилася до 14,9% або

на 6,21 п.п.; рентабельність основної діяльності відповідно зросла з 6,35% до 12,67% та знизилася до 7,45% або на 5,22 п.п.

Виявлено, що основна частка доходів підприємства – 50% - перепадає на м. Дніпро, де найактивніше розвивається будівництво офісного та приватного житла, 30% - на інші області України, де активно розвивається будівництво приватних котеджів, Центральні та Східні області України – 20% - розвиток приватного сектору (дачі, приватне житло), офісні приміщення. Найбільша частка витрат ТОВ «Буд-Лайн» – 40% – перепадає на інші області України через підвищення накладних витрат.

Найбільш прибутковим регіоном є м. Вінниця, але через високу конкуренцію підприємство змушене шукати резерви зниження витрат у інших регіонах та збільшувати обсяги збуту у них з метою підвищення рентабельності. Тому з метою підвищення конкурентоспроможності підприємству слід рекомендувати розвиток у Вінницькій, Хмельницькій, Харківській та Полтавській областях, укріплення в них та збільшення кількості замовлень з метою зниження витрат у цих регіонах. Проведення аналізу господарського портфелю ТОВ «Буд-Лайн» дасть змогу визначити товари, а рахунок яких слід проводити стратегію укріплення в даних регіонах.

На основі аналізу продуктового портфелю підприємства за допомогою матриці Бостонської консультативної групи підприємству рекомендовано розвивати монтаж майданчиків та монтаж підвісних шляхів.

В результаті впровадження проєкту розширення ринку збуту монтажу підвісних шляхів та майданчиків у Вінницькій, Хмельницькій, Харківській та Полтавській областях підприємство матиме змогу збільшити обсяги реалізації на 12960 тис. грн., отримати додатковий прибуток у 2331,52 тис. грн., рентабельність продукції за даним проєктом складе 21,94%. Частка ринку підприємства збільшиться на 4,8% для підвісних шляхів та на 6,26% для майданчиків. За інших рівних умов підприємство може стати лідером на ринку монтажу підвісних шляхів та майданчиків, при цьому його відносна частка ринку складе 112,9% для підвісних шляхів та 110,76% для майданчиків. Впровадження даного проєкту збільшить обсяги реалізації підприємства на 16,8%, прибуток підприємства зросте

на 25,2%, рентабельність продукції збільшиться до 16,2% або на 1,3 п.п., рентабельність основної діяльності зросте на 3,23 п.п. та складе 10,68 %.

Величина початкових витрат на впровадження проекту складе 4460984 грн. Величина кредиту складе 995000 грн., що становить 22,3 % від загальної потреби у грошових коштах. Термін окупності витрат складе 42 дні, що приблизно 98% часу, необхідного на реалізацію проекту з монтажу підвісних шляхів, та приблизно 150% часу, необхідного для реалізації проекту з монтажу майданчиків. Тому, для окупності витрат на впровадження проекту необхідно реалізувати один проект з монтажу підвісних шляхів та два проекти з монтажу майданчиків.

В результаті впровадження даного проекту підприємство вийде на стадію зрілості життєвого циклу, про що свідчить зниження темпів зростання обсягів реалізації, та займе визначену конкурентну позицію на ринку м. Вінниця та Вінницької, Хмельницької, Харківської та Полтавської областей. Величина чистого прибутку перевищить значення найбільш успішного 2022 року на 49,6%, рентабельність основної діяльності підприємства перевищить рівень 2022 року на 3,23 %, але залишить нижчою рівня 2024 року на 1,99 %.

Таким чином, у даній роботі запропоновано проект розширення ринку збуту, який сприятиме укріпленню конкурентних позицій у секторах монтажу підвісних шляхів та майданчиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2022. 320 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2023. 424 с.
3. Ткач О., Гавриш Н. Конкурентоспроможність підприємства: оцінювання та управління. Харків: ХНЕУ, 2022. 280 с.
4. Кузьмін О., Мельник О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2023. 310 с.
5. Державна служба статистики України. Показники діяльності підприємств у 2022–2024 рр.: аналітичний звіт. 2024. 98 с.
6. Фатхутдінов Р. Управління конкурентоспроможністю організації. Київ: Центр навчальної літератури, 2023. 390 с.
7. Примак Т. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: КНЕУ, 2022. 295 с.
8. Іванова Т., Криворучко В. Інноваційні інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Одеса: ОНЕУ, 2024. 260 с.
9. Божидарнік Т., Савчук Л. Конкурентний потенціал підприємства: формування та розвиток. Дніпро: ДНУ, 2023. 275 с.
10. Гапоненко А., Панкрухін А. Конкурентоспроможність: управлінські рішення та механізми забезпечення. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2024. 300 с.
11. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. 2022. № 3. С. 111-114.
12. Бикова М. Дослідження матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 11. С. 42-53.
13. Богацька Н.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. №4.

14. Вараксіна О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, виміри та чинники. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. 4. С. 12-16.
15. Войцехівський В. О. Сутність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2023. Вип. 669-671. С. 167-170.
16. Голік В. В. Формування системи стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств. Ефективна економіка. 2013. № 11.
17. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 6. С. 116-121.
18. Дикань В. Л., Боровик Ю. Т., Полякова О. М., Уткіна Ю. М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник. Харків: УкрДАЗТ. 415 с.
19. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
20. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: ЦНЛ, 2016. 384 с.
21. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К. : ДАКККіМ, 2006. 160 с.
22. Журан О. А. Формування конкурентоспроможності підприємства в сучасних економічних умовах. Причорноморські економічні студії. 2018. № 35. С. 62-65.
23. Захарчин Г. М., Лісовська Л. С., Терехух А. А. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства : сучасна парадигма і прикладний аспект : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 440 с.
24. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю..Конкурентні переваги підприємства: оцінка формування та розвиток: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.

25. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>.
26. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2016. №3 С. 79–85.
27. Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства: монографія. Львів: Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
28. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2006. 527 с.
29. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2012. Випуск 2. С. 22–30.
30. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів: Компакт-ЛІВ, 2005. 304 с.
31. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : монографія ; за заг. ред. Кузьміна О. Є. Івано-Франківськ: ІФТНУГ, 2011. 180 с.
32. Новікова К. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та зміст. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. Вип. 34. С. 201-207.
33. Паршута Т.О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 12. С. 91-96.
34. Продан І. О., Різник Ю. І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2017. № 1. С. 308-313.
35. Романенкова Ю.С. Сутність конкурентних переваг підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/43480.doc.htm (дата звернення: 15.04.2023).

36. Салоїд С. В. Аріков В. Ю. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до оцінки. Сучасні підходи до управління підприємством. Збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції. 2019. С. 100-101.
37. Смирнов Є.М. Визначення та класифікація основних видів конкурентоспроможності підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2010. № 2 (9). С.190-198.
38. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.
39. Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука й економіка. 2016. Вип. 2. С. 76-80.
40. Халімон Т.М. Методи оцінки, індикатори та орієнтири конкурентоспроможності підприємств. Економіка і суспільство. 2016. Випуск № 6. С. 225-231.
41. Храпкина В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 51. С. 245-248.
42. Цибульська Е.І., Мацигура В.І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.
43. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. № 8. С. 405-410.