

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ОМЕЛЬЧЕНКО ТЕТЯНА ВАСИЛІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин, доктор
економічних наук, професор
_____ Марина САВЧЕНКО
« ____ » _____ 2022 р.

Управління конкурентоспроможністю підприємства

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Леонід КІСТЕРСЬКИЙ, професор кафедри
міжнародних економічних
відносин, доктор екон. наук,
професор

_____ підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2022

АНОТАЦІЯ

Омельченко Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

У роботі розглянуто теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. Проведено діагностику системи конкурентоспроможності компанії та визначено основних її конкурентів на будівельному ринку. Визначено основні шляхи покращення системи управління конкурентоспроможністю та прораховано їхню економічну ефективність.

Основним науковим результатом дослідження є розроблення впровадження системи депреміювання працівників з метою покращення якості їхньої роботи та підняття іміджу та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на ринку.

Ключові слова: конкурентоспроможність, система управління, будівельна галузь, депреміювання, сфера послуг, фінансовий аналіз

86 с., 17 табл., 9 рис., дод. 3, бібліограф.: 49 найм.

Omelchenko T.V. Management of enterprise competitiveness. Specialty 073 Management. Educational program «Business Administration». Vasyll Stus Donetsk National University, Vinnitsya, 2022. Vinnitsa, 2022.

The paper considers the theoretical foundations of enterprise competitiveness management. Diagnostics of the company's competitiveness system was carried out and its main competitors in the construction market were identified. The main ways of improving the competitiveness management system are determined and their economic efficiency is calculated.

The main scientific result of the study is the development of the introduction of a bonus deduction system for employees in order to improve the quality of their work and increase the image and competitiveness of the enterprise under study in the market.

Key words: competitiveness, management system, construction industry, depreciation of bonuses, service sector, financial analysis

86 pages., 17 table, 9 fig., appendix 3, bibliography: 49 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства та актуальність її дослідження	8
1.2 Основні чинники конкурентоспроможності підприємства	18
1.3 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства	24
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД»	28
2.1 Господарська та фінансово-економічна характеристика підприємства.	28
2.2 Аналіз поточного стану конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД»	40
2.3 Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства	46
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД»	51
3.1 Розробка та впровадження стратегії розвитку управління конкурентоспроможністю	51
3.2 Економічна оцінка пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД»	60
3.3 Обґрунтування пропозицій щодо особливості управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД» в умовах сьогодення .	68
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми. Нинішній економічний стан перебуває у безперервному процесі глобалізації, законодавчі акти та економічні реформи України надали економічним суб'єктам більше прав та свобод. У той же час багато організацій не змогли використати наявні ресурси та налагодити прибуткову діяльність через брак якісної, конкурентоспроможної продукції та відсутність стратегічного мислення. Важливим аспектом в досліджуваній темі стало складне економічне становище багатьох компаній спровоковане локдаунами, зменшенням попиту, скороченням робочих місць через коронавірусну хворобу - COVID-19. Це питання є одним із найскладніших сьогодні. Досвід останніх років показує, що не всі вітчизняні підприємства придатні до ведення ефективної конкурентної боротьби при складних економічних умовах. Навіть наявність конкурентоспроможної продукції не дозволяє багатьом з них реалізувати ці переваги через відсутність практики застосування повного комплексу заходів. Слід звернути увагу на дестабілізуючі зовнішні фактори, що оточують компанії: неефективну систему оподаткування, несприятливий інвестиційний клімат, неповне законодавство та інші.

З посиленням конкуренції між суб'єктами господарювання виникає проблема забезпечення їх конкурентоспроможності, що є головною передумовою підтримання стійких позицій підприємств на внутрішньому та міжнародному ринку. В умовах конкурентної боротьби підприємству необхідно здійснювати постійний моніторинг положення на ринку, вивчати сильні та слабкі сторони власної господарської діяльності і конкурентів, створювати якісну рекламу, вміти пристосовуватись до змін ринкових ситуацій у майбутньому.

Дослідження тематики конкурентоспроможності проводилось багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими, а саме: Пунгін І. В., Пунгіна В. С. [15], Легкий В.І. [16], Цюцюпа С.В [17], Богацька Н. М., Цинкобур Д. Р. [22],

Чорна М.В., Бугріменко Р.М. [26], Кириченко О.М., Мігдальський А.В. [27], Савченко М.В., Іванов В.М. [48; 49].

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних аспектів, розробка методичних основ та інструментарію підвищення комерційної діяльності підприємства через вплив на неї системи управління конкурентоспроможністю.

Для досягнення поставленої мети в роботі були вирішені наступні **завдання**:

- визначити економічний зміст сутності конкурентоспроможності підприємства та актуальність її дослідження;
- дослідити основні чинники конкурентоспроможності підприємства;
- визначити методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити господарську та фінансово-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз поточного стану конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД»;
- зробити оцінку ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розробити та впровадити стратегію розвитку управління конкурентоспроможністю;
- здійснити економічну оцінку пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД»;
- навести обґрунтування пропозицій щодо особливості управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД» в умовах сьогодення.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємств галузі будівництва.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні питання визначення конкурентоспроможності підприємства галузі будівництва.

Теоретико-методологічною базою магістерської роботи становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних економістів, присвячені проблемам конкурентоздатності підприємств, продукції, формуванню та реалізації конкурентних стратегій.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативні акти України, статистичні та аналітичні матеріали Державної служби статистики України.

У процесі дослідження були використані наступні сучасні **методи**: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань дипломної роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); багатофакторний аналіз, індексний метод та метод групувань (при розробці шляхів вдосконалення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства), а також нормативно-законодавча база у сфері регулювання конкурентних та господарсько-економічних відносин.

Практичне значення мають запропоновані рекомендації щодо розроблення системи управління конкурентоспроможності на рахунок інтеграції технологій; розроблена система депреміювання неефективних працівників; складено кошторис на закупівлю власного автомобіля, для економії коштів та часу на перевезення будівельних матеріалів

Розроблені в кваліфікаційній роботі здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможності були представлені на розгляд керівництву ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів, а саме купівлю власного транспортного парку та запровадження інформаційних технологій в систему управління підприємством.

Наукові результати дослідження:

1. Розроблення впровадження системи інформаційних технологій в

управління конкурентоспроможністю.

2. Рекомендації щодо депреміювання працівників підприємства на основі запровадження штрафів не неефективну та недоречну роботу.

3. Алгоритм купівля власного автомобіля та кошторис на його витрати у порівнянні з найманом.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки, викладені у кваліфікаційній роботі апробовані на міжнародній науково-практичній конференції:

The 12th International scientific and practical conference «Managing the development of socio-economic systems: globalization, entrepreneurship, sustainable economic growth» (02.12.2022, м. Вінниця, Україна);

За результатами кваліфікаційної магістерської роботи автором опубліковано наукову статтю у фаховому виданні України:

Омельченко Т. В. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (78). С. 123-135.

Матеріали, які використані під час написання кваліфікаційної магістерської роботи на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства (на матеріалах ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД»)» спеціальна та довідкова література, словники, інформаційні видання, дані з системи Інтернет, річні звіти та баланси підприємства за три останні роки (2019 р., 2020р., 2021 р.).

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи 81 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства та актуальність її дослідження

В умовах розвитку ринкових відносин конкурентоспроможність є вирішальним фактором успіху бізнесу й економічної безпеки. Конкуренція є об'єктом уваги як зарубіжних, так і вітчизняних вчених протягом більш ніж двохсотлітнього періоду. Перші згадки конкуренції відомі ще з давніх часів. Відомий в наші дні термін конкуренція походить від німецького слова *konkurrenz*, що має латинське коріння і складається з двох слів – *concurro* / *conspirencia*, які можна перекласти як зіткнення і злиття. Ці слова використовувалися для того, щоб позначити процеси взаємозв'язку і взаємодії.

З точки зору економічної теорії основними підходами до вивчення конкуренції як економічного явища виступають поведінковий, структурний і функціональний підходи. Кожен з підходів властивий однією з економічних концепцій, відповідних розвитку економічної думки певного періоду часу.

Поведінковий підхід до розкриття сутності поняття конкуренція характерний для класичної політичної економії. Основними теоретиками цього напрямку економічної думки є такі вчені, як А. Сміт і Д. Рікардо, Дж. С. Мілль, а також К. Маркс і Ф. Енгельс [1, с. 85]. Відправною точкою становлення і подальшого розвитку поглядів на феномен конкуренції в даному підході вважається робота основоположника політекономічної концепції Адама Сміта «Дослідження про природу і причини багатства народів» [2, с. 212].

Поведінковий підхід до трактування поняття конкуренції А. Сміта ґрунтується на принципі «невидимої руки». Даний принцип полягає в тому, що кожен індивідуум, який переслідує лише свої егоїстичні цілі, як би спрямовується невидимою рукою провидіння в інтересах досягнення

найбільшого блага для всіх. Таким чином, конкуренція втілюється у вигляді механізму врегулювання відносин між ринковими агентами і забезпечення функціонування економічних законів. Феномен конкуренції у А. Сміта має позитивними якостями, оскільки призводить до більш ефективного розподілу та використання ресурсів [3, с. 215].

Можна виділити наступні змістовні особливості, які притаманні поняттю конкуренція, на думку А. Сміта:

– Ціновий характер – конкуренція нерозривно пов'язана з попитом і пропозицією. Дефіцит товару призводить до конкуренції серед покупців, що супроводжується підвищенням ціни. Надлишок товару призводить до конкуренції серед продавців, що зводиться до зниження ціни. Ціна є основним знаряддям в конкурентній боротьбі.

– Врівноважуючий характер – конкуренція призводить ринок до якоїсь точки рівноваги за допомогою взаємодії попиту і пропозиції. Ця умова зароджує характеристики вчиненого конкурентного ринку: рівний і повний доступ усіх учасників ринку до інформації, наявність великої кількості продавців і покупців, з яких кожен учасник окремо не може впливати на ринкову ціну, відсутня продуктова диференціація [4, с. 213].

Таким чином, А. Сміт визначає конкуренцію як вільне, загальне суперництво між суб'єктами ринку за найбільш вигідні умови продажу і покупки товарів, що приводить до оптимального розподілу праці і капіталу. Особливість трактування А. Сміта полягає в тому, що конкуренція втілюється у вигляді довгострокової тенденції, переваги якої найбільшою мірою реалізуються в довгостроковому періоді [5, с. 227].

Істотний внесок в розширення і доповнення теорії конкуренції вніс послідовник А. Сміта – Д. Рікардо. Будучи продовжувачем ідеї А. Сміта про цінове регулювання ринку за допомогою конкуренції, автор став творцем теоретичної моделі досконалої конкуренції в рамках функціонування ринкової системи в довгостроковому періоді. Особливою умовою функціонування моделі є те, що ціни формуються під впливом попиту та пропозиції в

конкурентній боротьбі. В даному підході автор не враховує аспекти державного регулювання ринку, географічних особливостей, а також ступінь його монополізації. Д. Рікардо, будучи прихильником політики економічного лібералізму, зумовив подібне нехтування тим, що в довгостроковому періоді дані аспекти не грають вирішальної ролі в розвитку і формуванні конкурентних відносин [6].

Дж. С. Мілль взяв за основу протиставлення конкуренції і звичаю в якості двох основних факторів, що обумовлюють результат ринкових взаємодій. Тобто, на відміну від інших теоретиків, він не відводив конкуренції виняткову роль в регулюванні ринкових відносин, навпаки, в умовах досконалої конкуренції, на думку Мілля, результат ринкових ситуацій визначається не конкуренцією, а звичаєм або звичкою. Роздуми про облік повноти влади конкуренції в тій чи іншій ринковій ситуації надалі послужить передумовою для вивчення ринку в умовах недосконалої конкуренції [7, с. 67].

Поведінковий підхід досяг свого апогею у роботах вчених-експериментаторів - економіста В. Сміта та психолога Д. Канемана, яким вдалося довести, що ефективність рівноваги, яка реалізується через ринкові механізми, залежить від конкретних інститутів. Власне дослідження ролі останніх, зокрема таких, як ліцензування чи впровадження заходів антимонопольного регулювання, мабуть варто віднести до експериментальних робіт В. Сміта, які є найважливішими з точки зору економічної політики. Результати цієї роботи дійсно використовувалися на практиці: так, в США спостерігались випадки, коли експериментальні висновки В. Сміта фігурували у якості аргументів в ході антитрестівських судових процесів. Експериментальним шляхом було доведено також те, що монопольне становище продавця призводить до підвищення ринкових цін у порівнянні з конкурентним рівнем, щоправда, величина такого перевищення зазвичай виявлялася нижчою, ніж передбачалося економічною теорією [8, с. 21].

Наявність на ринку конкуренції зумовлює необхідність звернутися до її похідної категорії – конкурентоспроможності. Присутність різноманіття

підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства свідчить про багатоаспектний характер даного явища. Так, наприклад, І. Б. Яців виділив наступні змістовні особливості категорії конкурентоспроможність:

– Відносність – висока конкурентоспроможність товару на одному ринку не свідчить про те, що він буде конкурентоспроможним на іншому.

– Багатоваріантність – ряд дослідників, виходячи зі своїх теоретико-методологічних поглядів, наділяють конкурентоспроможність різними властивостями і характеристиками, а також виділяють різні показники, критерії, фактори, що формують і роблять вплив на конкурентоспроможність [9, с. 98].

– Методичний плюралізм – існує велика кількість підходів до оцінки та управління конкурентоспроможністю [9, с. 99].

Таким чином, автор І. Б. Яців пропонує характеризувати сутність конкурентоспроможності з використанням чотирьох релевантних понять: альтернативність, ставлення (порівняння), варіація, плюралізм. Необхідно відзначити, що прийнято виділяти кілька видів конкурентоспроможності на мікро-, мезо- і макро рівні [10, с. 100].

В рамках даного дослідження ми, в першу чергу, розглядаємо конкурентоспроможність підприємства і робимо акцент на стратегічному управлінні господарюючим суб'єктом, оскільки саме воно дозволяє проаналізувати, яким чином формуються конкурентні переваги в довгостроковому періоді. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними на світовому рівні, вітчизняні компанії повинні бути інтегровані в глобальні процеси промислового прогресу.

Варто відзначити, що М. Портер по праву вважається основоположником позиційної теорії, основні положення та висновки якої стали своєрідним проривом в теорії стратегічного планування. Це зумовило розвиток стратегічного менеджменту, зокрема стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації, коли «ефективне

стратегічне позиціонування в галузі» стає основною конкурентною перевагою компанії [11].

Представники першого етапу привнесли безліч нововведень в теорію конкурентоспроможності. Так, Томпсон і А. Дж. Стрікленд роблять акцент на тому, що при описі конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати внутрішні та зовнішні чинники, наприклад такі, як імідж, якість і відмінні властивості товарів або послуг, виробничі потужності, інноваційні можливості, техніко-технологічні умови, збут і дистрибуція, фінансові ресурси, витрати, робота з клієнтами [12, с. 19].

Майкл Юджин Портер – один з провідних дослідників феномена конкуренції – виділяє наступні конкурентні переваги підприємства: галузева приналежність підприємства; варіант конкурентної стратегії підприємства; стратегічний аналіз (ланцюжок цінностей) – виявлення основних джерел витрат та джерел створення диференціації [13, с. 46].

Автор [14, с. 85] визначає диверсифікацію як основного джерела формування конкурентних переваг, уточнюючи необхідність створення нових видів діяльності, спрямованих на задоволення широко диференційованих потреб споживача. При цьому підкреслюється важливість вибору конкурентних стратегій та формування ланцюжка нарощування цінності продукції, при якому не варто забувати, що в основу цих факторів закладені людські ресурси, отже, нехтувати їх значимості не варто. М. Портер поділяє ресурси на дві групи – матеріальні і людські, підкреслюючи важливість людських ресурсів, звеличуючи їх значимість. Портер проголошує примат людських ресурсів над матеріальними. Варто зазначити, що галузева приналежність підприємства також може стати конкурентною перевагою. Чим успішніше розвивається галузь, тим вище конкуренція всередині неї [15, с. 74].

Третій етап розвитку теорії конкурентоспроможності (ресурсний підхід). Згодом позиційний підхід до формування конкурентних переваг поступився місцем ресурсного підходу. Передумовою до зміни теоретичних підстав послужили прискорений розвиток інформаційних технологій і швидке

зростання можливості глобалізації ресурсів. До представників цього напрямку можна віднести таких авторів, як Е. Пенроуз, Б. Вернелфельт, Дж. Барні, Г. Хемел і К. Прахалад, Д. Тіс, Р. Грант та ін. [16, с. 3]. Фундаментом даного підходу стають глибинні внутрішньо-фірмові фактори – ресурси і здібності, формують компетенції, які можуть бути перетворені в конкурентні переваги фірми. Вищезазначені фактори були визнані дослідниками ключовими джерелами довгострокової конкурентної переваги фірми. Однак так як кожне підприємство перебуває під впливом цих факторів, виникає необхідність виділення головного ресурсу, що забезпечує формування та розвиток конкурентоспроможності підприємства [17, с. 80].

Таким чином, фундаментом конкурентоспроможності підприємства є можливість утримання протягом досить тривалого періоду часу набору унікальних конкурентних переваг. Конкурентна перевага є здатність підприємства забезпечувати максимум можливостей в подоланні сили конкуренції, залучення і збереження споживачів. При цьому конкурентоспроможність підприємства являє собою динамічну характеристику, яка визначається комплексом зовнішніх і внутрішніх факторів. Ключовими джерелами конкурентоспроможності підприємства є внутрішні чинники – ефективність господарської діяльності і досконалість управлінського механізму.

Четвертим етапом (формування стратегічних мереж і ланцюжків цінності) розвитку теорії конкурентоспроможності є розгляд інтелектуального капіталу як ключовий чинник конкурентоспроможності компанії, що знаменує собою перехід до нової економіки – економіки знань. Саме економіка знань відповідає викликам Четвертої промислової революції (Індустрії 4.0) і характеризується глобальною інтеграцією, високим рівнем невизначеності і ризиків, тісною взаємодією контрагентів між собою і з іншими стейкхолдерами [18, с. 81].

В контексті четвертого етапу розвитку конкурентоспроможності можна зробити висновок, що вкладення компанії в заходи соціально відповідальної

діяльності стають значущими і виправданими.

Проводячи рецепцію наукових досліджень конкурентоспроможності слід також відзначити внесок українських вчених, серед яких слід відзначити праці Ю. В. Полунєєва, М. М. Галелюка, Н. П. Тарнавської, О. Є. Кузьміна, Л. В. Балабанової, Г. С. Бондаренко, Р. Є. Мансурової та інших. У своїх роботах дані вчені намагалися максимально конкретизувати визначення поняття управління конкурентоспроможністю, а також розробити методологію визначення його рівня на конкретних підприємствах. В наукових роботах вітчизняних учених визначається, що конкурентоспроможність є складним поняттям, залежним від багатьох чинників. і відіграє роль комплексного показника діяльності підприємства чи іншого суб'єкту економіки. З іншого боку, конкурентоспроможність є динамічною економічною категорією, яка потребує постійного розвитку й підтримки.

Конкурентні взаємозв'язки формуються на рівні системи, підсистеми, об'єктів конкуренції. Очевидно, параметризація конкуренції є доцільною на функціональному рівні, зокрема торгівлі товарами народного споживання та товарними послугами [19, с. 153].

Важливим є визначення особливостей конкуренції як для середовища господарської діяльності, так і для окремих суб'єктів господарювання. Розрізняють міжгалузеву, внутрішньогалузеву та внутрішньогосподарську конкуренції, а конкурентні взаємозв'язки формуються на рівні системи, підсистеми, об'єктів конкуренції. Очевидно, параметризація конкуренції є доцільною на функціональному рівні, зокрема торгівлі товарами народного споживання та товарними послугами. У процесі еволюції теоретичних поглядів на конкуренцію сформувалися підходи до її визначення (табл. А.1 Додатку А). Кожен вид конкуренції характеризує стан ринку, кількість учасників на ньому та їх інтереси. Звичайно функціонування ринку залежить від конкуренції і, навпаки, конкурентні відносини виникають завдяки ринку, а це дозволяє виокремити такі форми конкуренції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Форми конкуренції

Форми конкуренції	Загальна характеристика	Приклади
Функціональна	Кожна послуга чи товар має своє функціональне призначення.	Потреба споживача – це головне завдання кожного підприємства.
Предметна (формальна)	Є наслідком аналогічності товарів, що випускаються. Ведеться за різними марками одного й того ж товару, що випускаються різними підприємствами.	Аналогічні товари різних підприємств – спортивний одяг, одяг для активного відпочинку та молодіжний одяг - торгових брендів Adidas, Reebok, Columbia.
Видова (загальна)	Виникає між певними різновидами товару, що загалом задовольняють одну й ту ж потребу; при цьому існує хоча б один параметр, за яким вони розрізняються.	Автомобілі одного класу, але з різним оснащенням.

Джерело: [20, с. 215]

Так, функціональна конкуренція є характерною для підприємств, що пропонують на ринку товари-замінники і таким чином, задовольняють додаткові потреби покупців. Предметна або формальна конкуренція притаманна підприємствам-конкурентам, які вироблять товари одного асортименту. За умов видової конкуренції конкурентами вважають усіх виробників, які беруть участь у боротьбі за споживачів.

Насамперед, результативність використання методичних інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства визначається взаємодією товарних ресурсів з ринковим середовищем, у прагненні завоювати ширше коло покупців, отримати конкурентні переваги щодо збільшення обсягу реалізації продукції та, відповідно, цільового прибутку [21, с. 215].

Цінова і нецінова конкуренції є тісно пов'язаними формами здійснення боротьби за купівельні фонди покупців. Нецінова конкуренція є прихованою, непрямую формою цінової конкуренції, на відміну від відкритої, прямої. Підприємства, що використовують методи нецінової конкуренції забезпечення власної конкурентоспроможності, начебто формально дотримується сталих цін, але продають за цими цінами товари різної якості

або з різними умовами продажів. Продаж за однаковими цінами різних товарів і з різними умовами продажу рівнозначний неціновій конкуренції.

Цінова конкуренція – це вид конкуренції, який проявляється у зниженні цін на товари без зміни їх якості та властивостей, порівняно з цінами на аналогічну продукцію інших підприємств-аналогів. Через ціни встановлюються товарні відносини, які в певний момент вигідні підприємству. Це може відбуватися за рахунок зниження цін без істотної втрати прибутку, або підприємство може свідомо погодитися на тимчасову втрату частки (а у деяких випадках повністю) прибутку із різким зменшенням цін, з метою розорення конкурентів та захоплення більшої частки товарного ринку [22, с. 274].

Відкрита цінова політика підприємства здійснюється за допомогою впровадження певних змін в обґрунтування величини отриманого цільового прибутку: зниження цін до рівня беззбитковості; зниження цін нижче від рівня беззбитковості; використання дисконтних карток.

За сучасних умов з розвитком споживчого ринку все більшого значення набуває прихована цінова конкуренція, що поділяється в торгівлі на дві групи: конкуренція «за товар»; конкуренція «за умовами продажу». Прихована цінова конкуренція проявляється не прямим зниженням ціни, а завдяки відмінностям споживчих властивостей товару, якісними умовами його реалізації [23, с. 551].

Конкуренція «за товар» проявляється у прагненні підприємства захопити частку товарного ринку конкурента шляхом впровадження нового, більш якісного асортименту товарів при незмінному рівні продажних цін або часткового його зменшення. Конкуренція «за умовами продажу» охоплює різноманітні методи просування товарів для залучення покупців, а саме: збільшення терміну гарантійного обслуговування; застосування прийомів мікрмаркетингу; використання автоматизованих торгових систем; надання споживачам кредитів на придбання продукції та інших пільг; використання прийомів бенчмаркінгу; зміна властивостей існуючої продукції; продаж продукції, характеристики якої призводять до зниження витрат і цін зокрема.

При неціновій формі конкуренції за моральними принципами ведення боротьби можна виокремити: законну (добросовісну) конкуренцію, недобросовісну конкуренцію. Законна нецінова форма конкуренції характеризується використанням таких методів забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства, як: реалізація продукції, що задовольняє споживчий попит іншим чином або задовольняє потреби, які не існували раніше; продаж принципово нових товарів, враховуючи моду, престиж; використання Інтернету у реалізації продукції; надання додаткових послуг у процесі реалізації товарної продукції; розширення післяпродажного обслуговування; використання реклами; скорочення терміну постачання продукції на склади і в торгові зали; гарантування постачання продукції у визначений час року (з урахуванням сезонності попиту населення) [24, с. 58].

До законних методів забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства при неціновій формі конкуренції належать надання комплексу додаткових, супутніх послуг, технічної документації, інструкцій, рецептів у процесі реалізації продукції та розширення сфери післяпродажного обслуговування.

У сучасних умовах ринкових перетворень торговельні підприємства нерідко використовують методи особливого характеру забезпечення конкурентоспроможності – недобросовісну конкуренцію. Недобросовісна конкуренція – це діяльність суб'єкта господарювання щодо одержання комерційної вигоди і забезпечення доміантної позиції на товарному ринку шляхом обману споживачів, партнерів, інших підприємств і державних органів. Так, до неї належать: фінансові махінації і спекуляції; економічне шпигунство; підкуп чиновників державного апарату; жорсткі, агресивні дії проти конкурентів; тиск на постачальників продукції і банківських установ з метою перешкоди отримання продукції і кредитів; переманювання кваліфікованих працівників або надання, пропонування їм матеріальних цінностей, майнових чи немайнових благ за неналежне виконання певних

завдань; таємні угоди про єдину політику цін і поділ ринків збуту між окремими підприємствами тощо [25].

Звичайно негативним у підприємстві є процес використання методів нецінової незаконної форми конкуренції задля забезпечення власної конкурентоспроможності, що перешкоджають створенню загальноєвропейських принципів ведення бізнесу, розвитку морально-патріотичного клімату. Загалом характер використання певних засобів одержання конкурентних переваг підприємством для досягнення більш сильної позиції залежить від факторів дії конкуренції, моральних принципів ведення конкурентної боротьби.

Таким чином, конкуренція як примусово-стимулююча сила змушує підприємство боротися за збільшення прибутку за допомогою пошуку нових форм і методів ведення бізнесу, використовуючи новітні технології, сучасні способи організації стратегічного управління, а також є внутрішньою рушійною силою ринку, що стимулює і підтримує його життєздатність.

1.2 Основні чинники конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність – це багатоаспектне поняття, яке в умовах сучасного життя виходить далеко за межі економіки, зачіпаючи соціальні, філософські, психологічні аспекти. Воно може бути віднесено не тільки до підприємства або продукції, але і до регіону, людині або ідеї. Конкурентоспроможність як всеосяжний показник успішності вивчається з різних сторін, пропонуються підходи до його оцінки, управління та розвитку. Тим часом, питання підвищення конкурентоспроможності не втрачає своєї актуальності, змусив шукати нові інструменти, чинники, алгоритми, якщо не гарантують результат, то максимально до нього наближають.

Розглянемо рис. 1.1, на якому наведено екзогенні та ендогенні чинники формування конкурентоспроможності.



Рисунок 1.1 – Основні чинники формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємствах України

Джерело: [26, с. 98]

Дослідження чинників впливу на формування конкурентоспроможності підприємства набуває більшої актуальності на нинішньому етапі розвитку національної економіки країни. Конкуренція примушує підприємства всіх форм власності постійно відстежувати зміни вартості матеріальних ресурсів, попиту та пропозиції, зменшувати витрати на будівництва, покращувати якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність.

Варто відзначити, що існує велика кількість визначень поняття «чинник

конкурентоспроможності підприємства» і класифікацій цих чинників за різними ознаками. Під чинником конкурентоспроможності підприємства розуміють діючу силу, обставину, умову, вплив яких може призвести до змін особливостей, конкурентних переваг підприємства та можливостей їх використання в боротьбі за найбільш вигідні умови реалізації і збуту продукції.

Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства в різних авторів дуже неоднорідна. При цьому можна відзначити, що за походженням дослідники поділяють чинники конкурентоспроможності підприємства на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники – чинники, які за своїм походженням відносяться до самого підприємства, тобто вони управляються підприємством, їх зміна можлива за рахунок ресурсів підприємства. До внутрішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, слід відносити наявність якісних ресурсів всіх видів, місце розташування підприємства, рівень менеджменту тощо. Зовнішні чинники – це сили, явища, обставини, що впливають на конкурентоспроможність окремого підприємства ззовні. Підприємство не завжди може на них впливати, керувати ними. До цих чинників слід відносити дії уряду, чинники попиту, активність конкурентів тощо [27, с. 233].

Автор Л. Ф. Чумак до зовнішніх чинників відносить:

- чинники реалізації, що впливають на формування конкурентної переваги підприємства на протязі всього його виробничого процесу;
- активність конкурентів;
- чинники попиту (наприклад, еластичність попиту), вимоги споживачів до якості продукції, наявність споріднених і підтримуючих галузей в економіці України;
- дії уряду, ступінь приватизації підприємств даної галузі;
- випадкові події.

Ми згодні з тим, що до зовнішніх чинників конкурентоспроможності підприємства слід відносити активність конкурентів, чинники попиту,

наявність споріднених галузей України, дії уряду. Але з віднесенням до зовнішніх чинників реалізації чинників, що впливають на формування конкурентної переваги підприємства протягом усього його виробничого процесу, а також чинника «ступінь приватизації підприємств певної галузі», ми не можемо повністю погодитися. На наявність інвестиційних можливостей, інноваційної технології реалізації, сильної науково-дослідницької бази, висококваліфікованих кадрів значною мірою впливають дії самого підприємства.

Ступінь приватизації підприємств, на нашу думку, не має з конкурентоспроможністю підприємств постійній залежності, тому введення цього чинника конкурентоспроможності підприємства є суперечливим. Якщо ступінь приватизації й можна розглядати як чинник конкурентоспроможності підприємства, то тільки в індивідуальному для кожного підприємства порядку [28, с. 75].

Заслуговує на увагу точка зору В. Г. Шинкаренка, який у своїх наукових працях пропонує класифікувати чинники конкурентоспроможності підприємства не тільки на внутрішні і зовнішні, а додати ще третю категорію – комплексні чинники. Зовнішні чинники він розподіляє на:

- чинники прямого впливу;
- чинники непрямого впливу.

До чинників прямої дії автор відносить:

- 1) постачальників;
- 2) споживачів;
- 3) конкурентів.

До чинників непрямого впливу – міжнародні, політичні чинники, вплив рішень уряду, екологічні. Щодо чинників прямої дії, то слід зазначити, що саме постачальники забезпечують виробничі потужності підприємства необхідною сировиною та іншими ресурсами. При цьому такі дії конкурентів, як підвищення цін на сировину, несвоєчасність і недотримання умов поставки, безпосередньо знижують ефективність і, як наслідок,

конкурентоспроможність підприємства.

До чинників комплексної дії Т. М. Халімон відносить такі чинники, як науково-технічні, соціальні та інфраструктурні. Щодо науково-технічних чинників, то можна відзначити, що в результаті проведення науково-технічного відкриття (непрямий вплив) за умови його здійснення (прямий вплив), підприємство зможе скоротити витрати на виробництво продукції [29, с. 118].

Отже, враховуючи вагомий вплив розглянутих чинників на рівень конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства, необхідно детальніше проаналізувати процес формування конкурентоспроможності підприємств із врахуванням можливості управління чинниками конкурентоспроможності. Беручи до уваги, що зазначені чинники здатні сформувати конкурентні переваги для підприємства або ж навпаки – знищити їх, необхідно розробити підходи до управління кожним чинником конкурентоспроможності.

Таким чином, нами були виділені і згруповані чинники, які входять до складу різних підходів і, на думку Л. Ф. Чумака, в найбільшій мірою впливають на конкурентоспроможність підприємства. Так як завданням проведеного дослідження є визначення підходу, підвищує керованість рівнем конкурентоспроможності з боку керівників підприємств, то за основу була взята японська ієрархія чинників, як надзвичайно практична і цілеспрямована. Вона складається з п'яти рівнів чинників конкурентоспроможності:

- 5-й рівень – результати діяльності підприємства за попередній період;
- 4-й рівень – потенціал топ-менеджменту для управління 1-3-м рівнями чинників;
- 3-й рівень – стратегія конкурентної боротьби для збереження частки ринку;
- 2-й рівень – сума виробничого, збутового та інноваційного потенціалів підприємства;
- 1-й рівень – частка ринку.

Кожен вищий рівень впливає на всі нижчестоящі. П'ятий рівень є джерелом ресурсів для конкурентної боротьби і, в той же час, показником поточного рівня конкурентоспроможності підприємства [30, с. 120].

Таким чином, виділені чинники конкурентоспроможності, присутні в різних підходах до визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Автор аргументував універсальну природу даних чинників в контексті системного підходу до поняття конкурентоспроможності підприємства.

За підсумками дослідження існуючих підходів А. А. Фют запропонував і обґрунтував власну систему управління конкурентоспроможністю, яка включає в себе п'ять груп чинників, які деталізуються в конкретних компонентах, кожен з яких є джерелом для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Не викликає сумніву той факт, що саме комплексна робота над виділеними чинниками дозволить підприємству успішно управляти власним рівнем конкурентоспроможності. Тим часом, особливу роль в запропонованому підході відіграє розвиток людського потенціалу співробітників як найціннішого трудового ресурсу будь-якої компанії.

На наш погляд, саме такий підхід дозволяє закласти позитивну динаміку розвитку, пропонує набір інструментів для вироблення ефективної конкурентної стратегії і створює основу для довготривалого конкурентної переваги компанії.

Отже, в кінцевому підсумку, рівень конкурентоспроможності (як функція від всіх перерахованих вище чинників) знаходить відображення в інтегрованому показнику вартості підприємства. Саме по динаміці цього показника керівники компанії можуть зробити комплексний висновок про правильність прийнятих управлінських рішень і ефективності управління бізнесом. Такий висновок напрошується виходячи з того, що конкурентоспроможність підприємства – це багатоаспектне поняття, що формується комплексом чинників, які повинні не тільки відображати поточний стан, а й прогнозувати стан підприємства в майбутньому для

досягнення нею стратегічних завдань, повернення вкладених коштів, підвищення ринкової вартості компанії.

1.3 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Найважливіше завдання управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринку полягає в забезпеченні можливості досягнення різними засобами і методами необхідних конкурентних переваг.

Одночасно з теоретичними дослідженнями суті конкуренції та конкурентоспроможності в економічній літературі обговорюється проблема практичної оцінки конкурентоспроможності. Вивчення конкурентів і умов конкуренції потрібна підприємству в першу чергу для того, щоб визначити, в чому його переваги і недоліки перед конкурентами, і зробити висновки для розробки власної успішної конкурентної стратегії і підтримки конкурентних переваг [31, с. 274].

Сучасна економіка пред'являє нові вимоги до ефективності функціонування підприємств, що є результатом реалізацією прийнятої фірмою конкурентної стратегії і в значній мірі проявляється через показник конкурентоспроможності виробленого ними продукту, або реалізацію конкурентних переваг підприємства.

При аналізі рівня конкурентоспроможності складно обійтися без великої кількості показників, які звичайно використовуються при проведенні загального аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства.

Узагальнений алгоритм оцінки конкурентоспроможності діяльності підприємства наведений на рис. 1.2.

Визначення та оцінка конкурентоспроможності підприємства як невід'ємного елемента його діяльності необхідні, в першу чергу для розробки заходів по підвищенню конкурентоспроможності, вибору контрагентів для спільної діяльності, складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту, здійснення інвестиційної та інноваційної діяльності.

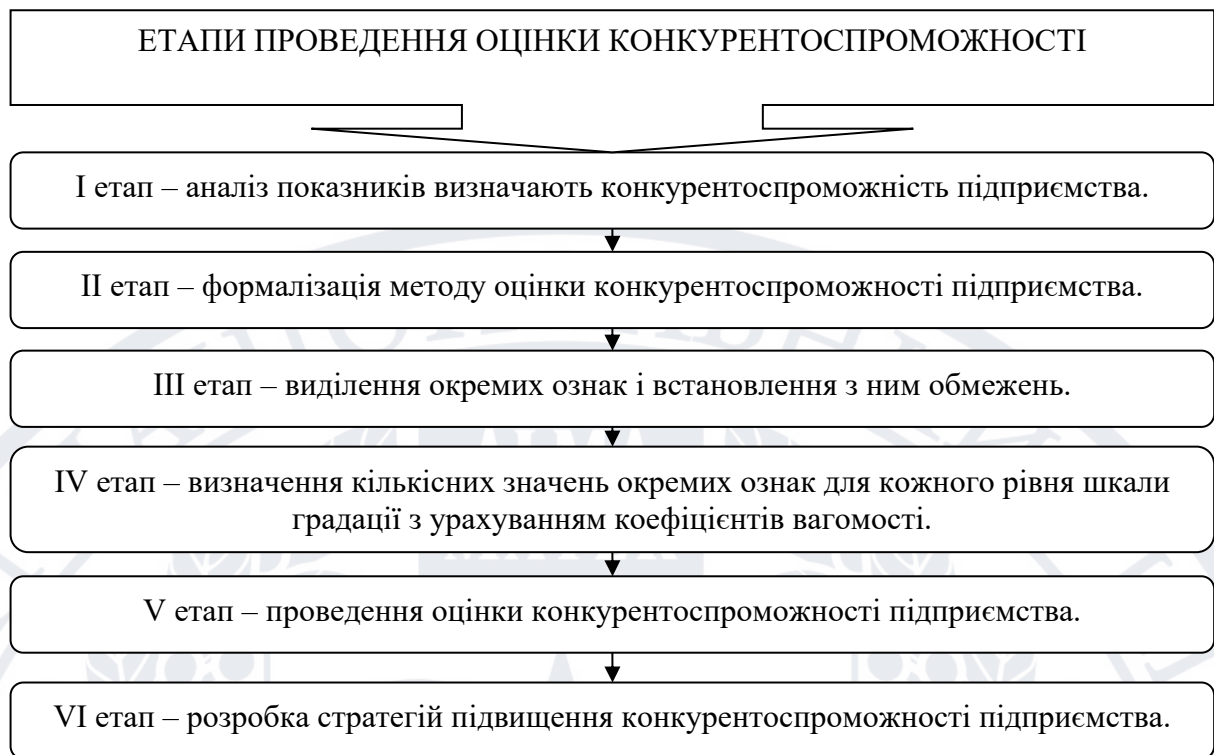


Рисунок 1.2 – Модель поетапної оцінки конкурентоспроможності діяльності підприємства

Джерело: [32, с. 267]

Варто відзначити, що методи оцінки конкурентоспроможності залежно від форми надання даних бувають такі: графічні, матричні, розрахункові, комбіновані.

Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена якісно (SWOT-аналіз, матричні методи, рейтинг-експертні) і кількісно (індексний метод і його похідні, методи оцінки за часткою ринку, продукції і показниками стану підприємства). Найкраща остання оцінка, адже вона дозволяє пов'язати її з мірою інвестиційної привабливості.

В окремих наукових дослідженнях стверджується, що узагальнюючим показником ефективності формування конкурентоспроможності діяльності підприємства є прибутковість господарської діяльності та стійкі позиції на ринку. Слід виділити й дослідити найвідоміші методи оцінки ефективності формування конкурентоспроможності діяльності підприємства, котрі можна поділити на дві групи: аналітичні та графічні (рис. 1.3).

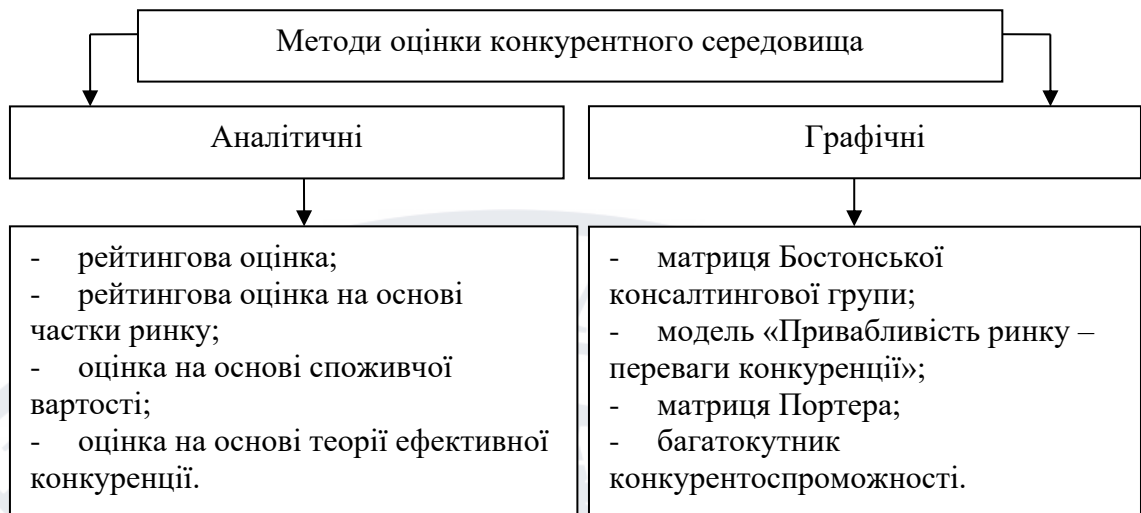


Рисунок 1.3 – Методи оцінки ефективності формування конкурентоспроможності діяльності підприємства

Джерело: [33, с. 67]

Аналіз економічної літератури з даної проблематики [34, с. 212] свідчить про неоднозначність методичних підходів до дослідження конкурентоспроможності, які обумовлюють і множинність використовуваних методик її оцінки, що переважно носять не описовий, а економічний, кількісний характер. Показник конкурентоспроможності відображає істотні підсумки діяльності та майбутні можливості всіх служб і підрозділів підприємства, а також його здатність реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища [35; 36; 37].

Висновки до розділу 1

Конкурентоздатність підприємства - це здатність виробляти і продавати свою продукцію швидко, дешево, ефективно і продавати її в достатніх кількостях при високому технологічному рівні обслуговування.

На нашу думку, конкурентоздатність фірми є її здатність досягати основної мети при наявності безлічі конкурентів, які мають схожі цілі та реалізують схожі бізнес-процеси для їх досягнення.

Ми дослідили, що високий рівень конкурентоздатності ринку дозволяє

покупцеві отримати повне задоволення своїх потреб. Конкуренція змушує продавців постійно коригувати комплекс маркетингу, активно здійснювати інноваційну політику, благотворно діє на ціни і додаткові послуги, оживляє ринок.

Підводячи підсумок, доцільно зазначити, що класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, в залежності від якої методи диференціюють на групи: матричні методи, графічні методи, методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою, комплексні методи, а також методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, теорії фірми і галузі, теорії якості товару (зокрема, на теорії маркетингу), теорії мультиплікаторів, теорії порівнянні з еталоном.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД»

2.1 Господарська та фінансово-економічна характеристика підприємства

Одним із представників будівельної індустрії є підприємство ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД».

ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД» (далі - Товариство) є Товариством з обмеженою відповідальністю. Місцезнаходження Товариства визначається місцем перебування постійно чинного виконавчого органу товариства (Генерального директора), який знаходиться за адресою: Україна, Вінницька обл., місто Вінниця, вулиця Зодчих, будинок 53.

Основною метою Товариства є розширення ринку будівельних послуг, спрямованої на отримання прибутку та його розподіл між Учасниками відповідно до чинного законодавства та Статуту Товариства.

Предметом діяльності Товариства є:

- Виконання будівельних, ремонтних та монтажних робіт у житловому секторі, об'єктах виробничого, адміністративного, торговельного, соціально-культурного, сільськогосподарського та побутового призначення;
- Будівництво житлових будинків у цегляному та монолітному варіантах за індивідуальними проектами;
- Реконструкція житлового фонду м. Києва;
- Виконання функцій замовника при виробництві будівельно-монтажних робіт;
- За проектами, розробленими проектною фірмою компанії, ведеться будівництво індивідуальних котеджів;
- Виконання функцій генерального підрядника при виробництві будівельно-монтажних робіт;
- Підготовка будівельного майданчика;

- Земельні роботи;
- Зведення несучих та огорожуючих інженерних мереж та обладнання;
- Роботи з влаштування зовнішніх інженерних мереж та обладнання;
- Роботи з влаштування внутрішніх інженерних систем;
- Роботи із захисту конструкцій та обладнання;
- Оздоблювальні роботи;
- Монтаж технологічного обладнання;
- Пуско-налагоджувальні роботи;
- Контроль якості будівельно-монтажних робіт;
- Транспортне будівництво;
- Виробництво будівельних матеріалів, конструкцій та виробів;
- Проектний, технологічний та будівельний інжиніринг;
- Посередницькі послуги у будівництві;
- Розробка тендерної документації для підрядних торгів;
- Загальнобудівельні роботи;
- Виконання робіт з монтажу, налагодження та пуску в експлуатацію обладнання та інженерних систем, їх забезпечення та обслуговування;
- Монтаж залізобетонних та цегляних конструкцій (будівель).
- Самостійно забезпечує всі об'єкти, що будуються механізмами і автотранспортом,
- Забезпечує експлуатацію високовольтних мереж, підстанцій на будівельних ділянках, низьковольтних мереж для енергопостачання.

Товариство також може займатися іншими видами діяльності, перелік яких не суперечить чинному законодавству, а також предмету, основним завданням та цілям своєї діяльності. Крім будівельної діяльності організація займається комерційною діяльністю та організацією робочого постачання.

ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД» у своїй діяльності сповідує місію, яка полягає у вдосконаленні життя людей завдяки наданню високоякісних будівельних послуг, керуючись при цьому такими цінностями як простота, інноваційність

та покращення.

ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД» затверджує показники, розробляє річні, місячні плани виробничо-господарську діяльність загалом і за підрозділами. Усі підрозділи керуються наказами та вказівками керівництва підприємства.

Учасником Товариства та його Генеральним директором є Антонюк В.В., який має право брати участь в управлінні справами товариствами в порядку визначеним Законом України та Статутом підприємства, отримувати інформацію про діяльність Товариства та знайомитися з його бухгалтерськими книгами та іншою документацією, брати участь у розподілі прибутку, продати чи іншим чином поступитися своїм частку у статутному капіталі товариства або її частина третім особам у порядку передбаченому законодавством та Статутом Товариства.

Учасники Товариства не відповідають за своїми зобов'язаннями товариства та несуть ризик збитків, пов'язаних з його діяльністю, у межах вартості внесених ними вкладів. Учасники товариства, які внесли вклади до статутного капіталу не повністю, несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства в межах вартості неоплаченої частини вкладу кожного з учасників.

Суспільство має у власності абсолютне майно, що враховується на його самостійному балансі, може від свого імені набувати та здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем у суді.

Підприємство ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД» має круглу печатку, що містить його повне найменування українською мовою та вказівку на місце його знаходження, штампи та бланки зі своїм найменуванням, власну емблему, а також зареєстрований у встановленому порядку товарний знак.

Органами управління Товариства є:

- загальні збори учасників Товариства (далі – Збори);
- генеральний директор.

Вищим органом Товариства є Загальні збори учасників, які можуть бути

черговими – проводяться щорічно 10 березня та позачерговими.

Управління діяльністю здійснюється генеральним директором, який призначається Учасником товариства терміном на 3 роки. Генеральний директор товариства:

- без довіреності діє від імені Товариства, у тому числі представляє його інтереси та здійснює правочини;
- видає доручення на право представництва від імені товариства, у тому числі довіреності з правом перевірки;
- видає накази про призначення на посаду працівників товариства, про їх переведення та звільнення, застосовує заходи заохочення та накладає дисциплінарні стягнення;
- здійснює інші повноваження, не віднесені Федеральним Законом та Статутом підприємства до компетенції Учасника Товариства.

Відповідальність Генерального директора визначено Законодавством України.

Директор самостійно визначає структуру управління підприємства та формує штат співробітників. ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД» характерний лінійно-функціональний тип організаційної структури, що представлений схематично на рисунку 2.1, тобто персонал підприємства розподілений за відділами, дирекціями та функціональними підрозділами, які підпорядковуються безпосередньо президенту компанії. Загалом наприкінці 2021 року чисельність персоналу ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД» становила 1823 особи [37].

Достатньо велике навантаження лежить на дирекції підприємства, оскільки співробітники кожного відділу повинні мати великий обсяг різнобічних знань для прийняття рішень з широкого кола питань.

Всім процесом керує генеральний директор, він же делегує завдання, а разом з ними та повноваження кожному конкретному підрозділу чи ланці організації. У свою чергу, підрозділи та ланки організації приймають він зобов'язання щодо виконання цих завдань і несуть відповідальність перед керівником у межах займаної посади.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Варто відзначити, високий професійно-кваліфікаційний рівень працівників компанії, про що в першу чергу свідчить, частка працівників з вищою освітою, яка становить 90 %, більш того, компанія постійно ініціює проведення спеціалізованих курсів, тренінгів та конференцій направлених на покращення професійних компетенцій персоналу, покращення рівня внутрішньо-групової взаємодії серед колективів різних відділів (тімблдинг). Зазначимо, що протягом 2021 більшість працівників ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД» завдяки описаним попередньо заходам змогли підвищити рівень власної кваліфікації.

Для розвитку керівництво підприємства реалізує спеціальні програми з управління персоналом:

- проводить спеціальні програми мотивації співробітників, тобто. преміювання найкращих;
- дає їм можливість швидко просуватися кар'єрними сходами;
- постійно проводить майстер-класи з їхнього навчання.

На результатах реалізації планів засновано контроль та оцінка ефективності управління організації. Контроль здійснюється за такими критеріями: динаміка прибутку, обсяг продажу, кількість постійних клієнтів. Можна виділити стратегічний контроль, поточний контроль над виконанням конкретних заходів, і навіть контроль прибутковості, що передбачає аналіз фактичного прибутку та ефективності маркетингових зусиль.

Дослідження проблеми забезпечення стабільно високого рівня конкурентоспроможності підприємства не може бути здійснено виключно у рамках глибокого розгляду науково-методологічних підходів до визначення даної категорії та власне її економічної сутності, і водночас, при цьому неможливо обмежитись виключно прикладними методиками оцінки даного показника. Саме тому формування дієвих рекомендацій щодо підвищення поточного рівня конкурентоспроможності підприємства, найперше, потребує всеохоплюючого та багатоаспектного розгляду усіх функціонально-господарських складових його діяльності, починаючи з основних фондів,

закінчуючи показниками рентабельності.

Здійснення комплексного аналізу економічних показників ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД» має на меті здійснити об'єктивну оцінку поточного стану, досліджуваного підприємства, ступеня його відповідності наявному економічному потенціалу; ідентифікацію ключових «точок впливу» на поточний фінансово-господарський стан та рівень доходності підприємства; виявлення резервів нарощення рівня доходності за наявних умов господарювання та потенційних «точок росту» ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД» у довгостроковій перспективі.

Аналіз фінансового стану ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД» здійснимо на підставі балансу, звіту про фінансові результати, які підтверджені аудиторською перевіркою.

Отже, проаналізуємо фінансовий стан підприємства, який значною мірою залежить від майнового стану підприємства, складу та структури майна (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Склад майна підприємства за 2019 – 2021 роки

Показник	2019	2020	2021	Структура, %			Абс. зміна	Темп росту	Зміна структури
				2019	2020	2021			
Усього майна	15494 242	17319 149	21478 720	100	100	100	5 984 478	117,9	
у тому числі:									
Основні засоби й необоротні активи	11974 529	14074 518	17298 822	77,3	81,3	80,5	5 323 759	120,2	3,3
Оборотні (поточні активи)	35197 13	32446 31	4 180 432	22,7	18,7	19,5	660 719	110,5	- 3,3

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Як видно з таблиці 2.1, майно (активи) підприємства за період 2019 – 2021 рр. збільшилось на 5 984 478 тис. грн. або на 17,9 %. Це збільшення відбулося за рахунок значного збільшення основних засобів і необоротних активів підприємства на 5 323 759 тис. грн. або на 20,2%. Частка ж цього виду

майна збільшилась з 77,3% до 80,5%. У складі оборотних активів також відбулись зміни в сторону збільшення з 3 519 713 тис. грн. до 4 180 432 тис. грн., абсолютна зміна склала 660 719 тис. грн. або 10,5%. А от їх частка у загальній структурі майна скоротилась на 3,3%. Ці показники відображають позитивну тенденцію до збільшення активів підприємства.

Тепер проаналізуємо динаміку і структуру джерел капіталу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки й структури джерел капіталу за 2019 – 2021 рр.

№ з/п	Джерело капіталу	Сума, тис. грн.				Темп росту, %	Структура капіталу, %		
		2019	2020	2021	Абс. Зміна		2019	2020	2021
1	Загальна сума фінансових ресурсів	22424500,1	24155404	27709193,1	5284693	111,2	100	100	100
у тому числі:									
2	Власний капітал	18003664,16	18809999,1	19857818,16	1854154	105,2	80,3	77,9	71,7
3	Позиковий капітал	4420836	5345405	7851375	3430539	133,9	19,7	22,1	28,3
3.1	Довгострокові зобов'язання	4420836	92494	3094350	2985146	1715,08	2,5	1,7	39,4
3.2	Короткострокові кредити	0	0	0	0	-	0	0	0
3.3	Кредиторська заборгованість	4311632	5252911	4757025	445393	106,20	97,5	98,3	60,6
4	Забезпечення майбутніх платежів	605317	668010	1132846	527529	139,97	13,7	12,5	14,4

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

На підприємстві за період 2019 – 2020 років сума фінансових ресурсів збільшилась на 5284693 тис. грн. або на 11,22 %, у тому числі за рахунок збільшення позикового капіталу сума фінансових ресурсів виросла у 2021 році

на 3 430 539 тис. грн. або на 33,9% рази в порівнянні з 2019 роком. Цей ріст відбувся за рахунок збільшення довгострокових зобов'язань та забезпечень на 2 985 146 тис. грн.

В 2019 році майно підприємства було на 80,3% утворено за рахунок власного капіталу й на 19,7% за рахунок позикових засобів. В 2021 році відбулися негативні зміни в структурі джерел формування майна: частка власного капіталу знизилася до 71,7%, а частка позикового капіталу збільшилася до 28,3% або на 9,2%, але власний капітал все одно продовжує домінувати в структурі фінансових ресурсів підприємства, тому дане зниження не є критичним. Таким чином, зниження відсотку власного капіталу підприємства може свідчити про недостатню кількість власних засобів підприємства для формування ресурсів, тобто про зростання ступеня фінансової залежності від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

Динаміку і структура власного капіталу підприємства наведена в Додатку Б (табл. Б.1).

Для оцінки ефективності використання майна застосовується система показників рентабельності й оборотності. Далі проаналізуємо показники оборотності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз оборотності оборотних коштів

Показники	2019	2020	2021	Абс. Зміна
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	11175861	11745324	12445559	1269698
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	3519 713	3244 631	4180432	660719
$K_{об}$, обороти	3,18	3,62	2,98	-0,20
$P_{об}$, дні	114,95	100,83	122,60	7,65
Коефіцієнт закріплення, K_z	0,31	0,28	0,34	0,02

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

При загальному збільшенні оборотних коштів на підприємстві на 660 719 тис. грн. з 3 519 713 тис. грн. в 2019 р. до 4 180 432 тис. грн. в 2021 р. швидкість обороту оборотних засобів зростає на 0,44 обороту в 2020 році, але

знизилась на 0,2 обороти в 2021 році, а тривалість обороту знизилася на 14,12 днів в 2020 році, тобто, відбулося прискорення обороту оборотних засобів, але дещо збільшилась в 2021. Таким чином, збільшення тривалості обігу оборотних коштів на 7,65 днів було досягнуто за рахунок збільшення виручки від реалізації на 1 269 698 тис. грн. з 11 175 861 тис. грн. до 12 445 559 тис. грн.

Динаміка коефіцієнта закріплення показує, що кількість оборотних коштів на 1 грн. виручки від реалізації спочатку зменшилась на 0,03 в 2020 році, але збільшилась на 0,02 в 2021.

Далі здійснимо оцінку ефективності використання майна підприємства шляхом обчислення показників рентабельності та оборотності. Результати розрахунків показників доцільно узагальнити в аналітичній таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка ефективності використання майна підприємства

Показники ефективності	2019	2020	2021	Абс. Зміна	Темп зростання
Показники рентабельності, %					
всіх активів (Ра)	8,31	12,74	8,63	0,32	110,5
власного капіталу (Рск)	7,15	11,73	9,33	2,18	121,8
інвестиційного капіталу (Рик)	7,11	6,81	5,61	-1,50	89,1
Діяльності	10,311	18,786	14,888	4,6	144,4
Показники оборотності, оборотів/рік					
усього капіталу (ДО1)	0,72	0,68	0,58	-0,14	89,7
оборотних активів (ДО2)	3,18	3,62	2,98	-0,20	98,1
матеріальних оборотних активів (ДО3)	353,43	479,28	233,49	-119,94	92,2
дебіторської заборгованості (ДО5)	5,57	4,85	16,84	11,28	217,1
середній строк обороту дебіторської заборгованості (Тдз)	64,66	74,20	21,37	-43,28	71,8
кредиторської заборгованості (ДО6)	2,59	2,24	2,62	0,02	101,6
середній строк обороту кредиторської заборгованості (Ткз)	138,89	161,00	137,60	-1,29	100,7
Фондовіддача	1,12	1,21	1,17	0,05	102,4
власного капіталу	0,62	0,62	0,63	0,01	100,5

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Дані, представлені в таблиці 2.4 свідчать, що в цілому, в 2021 році підприємство ефективно використовувало своє майно. Про це свідчить зростання рентабельності власного капіталу на 2,18 %, загальної

рентабельності активів на 0,32% та рентабельності діяльності на 4,6 %. Показник рентабельності власного капіталу – у 2019 році становив 7,15, у 2020 виріс до 11,73, та у 2021 впав до 9,33, але порівняно з 2019 спостерігаємо зростання значення показника. Тут можемо спостерігати таку ж саму ситуацію що і з попередній показником – пік у 2020 році, і загальне незначне зростання за 3 роки. Взагалі ця тенденція зберігається для багатьох показників. Цей коефіцієнт показує прибутковість власного капіталу. Зрозуміло, що чим вище значення показника тим краще, адже вони показують відносно збільшення чистого прибутку, досягнутого з однаковою сумою капіталу. Показник рентабельності активів має тенденцію до незначного зростання у період з 2019 по 2020 роки. Важко встановити єдине нормативного значення для цього показника, але навіть незначне його зростання є позитивним.

Показник рентабельності діяльності. У 2019 році значення показника становило 10,311, у 2020 зросло до 18,786, та у 2021 знизилось до 14,888 порівняно з 2020 роком. Збільшення цього показника свідчить про підвищення ефективності діяльності компанії.

Проте дещо знизилась рентабельність інвестиційного капіталу з 7,11% до 5,61%, що свідчить про зниження ефективності як власного, так і позикового капіталу підприємства, інвестованого в діяльність на тривалий строк.

Водночас знизилась оборотність капіталу (-0,14об.), оборотних активів (- 0,20об.), матеріальних оборотних активів (-119,94об.), але в той же час зросла оборотність дебіторської (+11,28об.) і кредиторської заборгованостей (0,02об.), отже підприємство стало швидше розраховуватись за зобов'язаннями. Також зросла фондівдача на 0,05об. і оборотність власного капіталу на 0,01об. Слід зауважити, що зниження коефіцієнтів оборотності свідчить про зменшення ефективності використання наявного в розпорядженні підприємства майна у звітному 2021 році. Але треба відзначити, що дані показники продовжують залишатися на високому рівні.

Тепер проведемо аналіз ліквідності підприємства (табл. 2.6). Коефіцієнт

швидкої ліквідності перебував у припустимих межах ($1,73 > 1$ і $0,98 > 1$). Дебіторська заборгованість займала більшу частку в ліквідних активах, і це дозволило покрити суму короткострокових боргів підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності в 2019 р. задовольняв нормативу ($2,14 > 2$), однак в 2020 р. знизився до 1,69. А це означає, що резервний запас для компенсації збитків при розміщенні й ліквідації всіх поточних активів зменшився.

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності підприємства

Показники ефективності	2019	2020	2021	Зміна 2020/2019	Зміна 2021/2020
Абсолютної ліквідності	0,03	0,05	0,07	0,02	0,02
Швидкої ліквідності	1,73	1,3	0,98	-0,43	-0,32
Поточної ліквідності	2,14	1,9	1,69	-0,24	-0,21
Співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості	0,47	0,38	0,42	-0,08	0,04

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості на протязі всього аналізованого періоду з 2019 до 2021 року був нижче за нормативне значення – 1, що означає недостатню здатність підприємства сплатити борг перед кредиторами за рахунок дебіторської заборгованості.

Загальна характеристика фінансового стану підприємства доповнюється аналізом фінансової стійкості та наведена в Додатку В (табл. В.1). та динаміка фінансових результатів (табл. В.2).

Аналіз рівня й динаміки фінансових результатів в 2019 – 2021 рр. показав, що підприємство загалом є прибутковим, тому що ні один з показників не показав збиткове значення, що безперечно є позитивним результатом.

Для зниження податкових платежів необхідно проаналізувати структуру

податкових виплат за сумою та строками, виявити податки, що займають найбільшу питому вагу. За результатами такого аналізу в організації має бути розроблена програма зниження податкового навантаження, заснована на податковому плануванні та уходу з-під оподаткування на законних підставах (застосування договорів, вигідних компанії, оптимізація структури основних засобів (для податку на майно, податку з власників транспортних засобів) та ін.

Зниження дебіторської і кредиторської заборгованості можливе з допомогою організації грамотної роботи з контрагентами (укладання контрактів на вигідних підприємства умовах, пролонгація (відстрочка) платежів та ін.).

Оптимізація необоротного капіталу передбачає, насамперед, знаходження точного обсягу основних засобів і нематеріальних активів, необхідних організації (без утримання на балансі активів, що амортизуються, не використовуються у виробничому процесі, тривалий час що знаходяться в ремонті, на консервації та ін.).

Також важливо забезпечити зростання ефективності використання основних засобів.

Отже, в даному параграфі було дано загальну характеристику підприємства ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД» та його, що дає основу для подальшого дослідження його конкурентоспроможності.

2.2 Аналіз поточного стану конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД»

Будівельна індустрія є індикатором якості життя суспільства та соціально-економічного розвитку. Окрім цього, будівельний сектор національної економіки сприяє активізації роботи реального сектору, оскільки стимулює роботу металургійних, машинобудівних заводів, агропромислового сектору, транспорту країни, легкої промисловості.

Сфері будівництва притаманні особливі специфічні ознаки:

1. Підприємства будівельної індустрії за своєї численної території розкидані. Робота багатьох носить тимчасовий та сезонний характер. При цьому функціонування будівельних організацій відрізняє високу мобільність та оперативну дислокацію відповідно до отриманого портфеля замовлень.

2. Суворі послідовність технологічних процесів технологічних процесів капітального будівництва та оздоблювальних робіт передбачає досить широкий діапазон послуг, починаючи з монолітних робіт, БМР, столярні (вікна), оздоблювальних робіт, дизайну та закінчуючи електропостачанням, телефонізацією, радіофікацією, дизайном благоустрою, охоронними системами.

3. У сучасних будівельних процесах за умов ринку різко зростають сукупні витрати на організацію транзакцій, тобто. ринкова участь.

4. На терміни і якість будівельного процесу впливають кліматичні умови, що, безумовно, збільшує проблемність виконання прогностичних оцінок про завершення робіт і термінів здачі-приймання готових об'єктів. На підсумки будівництва також впливають природні чинники, у тому числі рельєф місцевості, будова ґрунту, наявність та територіальна віддаленість джерел сировини – піску, будівельної цегли та інших важливих компонентів.

5. На результати будівельних робіт у рамках отриманих замовлень негативно впливають нерівномірність розподілу будівельно-монтажних робіт, нестача оборотних коштів, нестабільність платоспроможності замовників та недосконалість системи державного регулювання.

Управління процесами ускладнюється складністю та різноманітністю комерційних зв'язків між замовниками, генпідрядниками, субпідрядниками, проектувальниками, логістичними провайдерами, інвесторами, а також величезною кількістю асортиментних позицій будівельних матеріалів, комплектуючого обладнання. Саме у будівельній індустрії сильно позначається відсутність висококваліфікованих кадрів. Все це призводить до

численних простоїв, зривів термінів виконання замовлень, низької якості готових робіт.

Навколишнє середовище будівельного підприємства поділяється на зовнішні та внутрішні чинники.

Зовнішнє середовище - це ринкові умови, що формують споживчий попит, дії конкурентів, посередників і що впливають на підсумки корпоративної діяльності компанії.

Основні чинники зовнішнього середовища ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД» представлені на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Основні зовнішні фактори мікросередовища ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Замовники – юридична чи фізична особа, уповноважена інвестором на реалізацію інвестиційного проекту. Замовник приймає функції організатора і керівника з будівництва об'єкта, починаючи від стадії підготовки до стадії реалізація будівельної продукції, визначають платоспроможний попит і утворюють ринки готової будівельної продукції.

Постачальники - створюють матеріально-речові умови будівельного виробництва, впливають на техніку та технологію будівництва.

Основними постачальниками ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД» є такі організації:

- МЕТАЛ-ЕКСПО м. Київ. Постачає нержавіючі сталеві трубопроводи та елементи обладнання.
- БУДПРОМДМАШ м. Харків. Постачає машини та необхідне обладнання під лізинг.
- ВАТ «Будпрогрес» м. Кривий Ріг. Постачає ізоляцію для труб.
- ВАТ «Експобуд» м. Миколаїв. Постачає контрольно вимірювальні прилади.
- ТОВ «Екобуд» м. Харків. Постачає будівельні матеріали – пісок, щебінь тощо.

Субпідрядники – визначають ринкові можливості будівельної організації, кількість та якість будівельної продукції.

ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД» є субпідрядною організацією, вона виконує всі субпідрядні роботи, що регламентуються статутом.

Комерційні посередники – надають готову будівельну продукцію споживачам.

Комерційними посередниками ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД» є: філія МЕТАЛ-ЕКСПО м. Київ, ТОВ «Екобуд» м. Харків.

Конкуренти – своєю поведінкою на ринку визначають маркетингові умови, вибір стратегії та тактики маркетингу будівельної організації.

Основними конкурентами аналізованої організації є такі організації, як: Трест Жилбуд-1, NOVBUД, Comfort Life, РІЕЛ.

Споживачами послуг даної організації є юридичні чи фізичні особи, котрим створюється об'єкт, тобто замовники. У ролі споживачів можуть виступати юридичні чи фізичні суб'єкти України, іноземні юридичні особи, державні органи, органи місцевого самоврядування, міжнародні організації та об'єднання.

Далі розглянемо внутрішнє середовище підприємства. Для його дослідження проведемо такі види аналізу:

- аналіз фінансово-економічного потенціалу підприємства;
- аналіз ефективності виробничої діяльності підприємства;
- SWOT – аналіз.

Дослідження фінансово-економічної та виробничої діяльності підприємства було здійснено в попередньому параграфі, тому просто узагальнимо отримані результати [39]:

- майновий стан підприємства знаходиться на належному рівні і спостерігається тенденція до зростання;
- спостерігається тенденція до зменшення частки власних коштів у структурі капіталу, але власний капітал все одно продовжує домінувати в структурі фінансових ресурсів підприємства, тому дане зниження не є критичним.
- показники оборотності основних фондів знаходяться на досить високому рівні, проте знизилась у 2021 році порівняно з 2019;
- показники ліквідності підприємства так само знаходяться в межах норми, але знизилась порівняно з попередніми роками;
- фінансова стійкість підприємства знаходиться на достатньому рівні;
- рентабельність підприємства знаходиться на достатньо високому рівні і має тенденцію до зростання;
- динаміку фінансового стану підприємства можна віднести до рівня вище середнього – зростає рівень чистого прибутку, власного капіталу і сукупні активи;
- показники оборотності мають тенденцію до зростання, а отже підвищується рівень ділової активності.

Успішна діяльність підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки правильно обрано стратегію поведінки даного підприємства на ринку. У нашому випадку пропонується зробити вибір стратегії підприємства на основі використання методу SWOT-аналізу, який дозволяє оцінити сильні

та слабкі сторони фірми в порівнянні з можливостями та загрозами для неї у зовнішньому світі. Першим кроком SWOT-аналізу є розподіл всіх даних за чотири групи: «сильні сторони», «слабкі сторони», «можливості», «загрози». До сильних і слабких сторін відносяться події, стани тощо, пов'язані з внутрішніми факторами маркетингу фірми. До слабких сторін – невеликі розміри організації проти конкурентами, значні витрати виробництва та збуту тощо. Можливості та загрози завжди пов'язані із зовнішніми факторами маркетингу. Їх необхідно своєчасно виявити для того, щоб використовувати знання про них у своїх маркетингових рішеннях.

Матриця SWOT дає можливість звести результати проведених досліджень у систему, встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, що притаманні підприємству, зовнішніми загрозами та можливостями, які надалі будуть використані для формулювання його стратегії.

Далі проведемо SWOT-аналіз, який дозволить визначити сильні слабкі сторони підприємства. У таблиці 2.6. представлені основні можливості, загрози, переваги та недоліки підприємства ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД».

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз підприємства ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Великий досвід роботи 2. Висока якість робіт 3. Інноваційні технології 4. Низька собівартість 5. Задоволеність клієнтів 6. Згуртований колектив 7. Якісне обладнання 8. Широкий асортимент послуг, що надаються 9. Навчений персонал	1. Відсутність служби прийому, обробки замовлень 2. Повільне реагування на постійні ринкові зміни
4Можливості	Загрози
1. Нові технології 2. Захоплення суміжних сегментів 3. Додаткові послуги 4. Тенденції попиту 5. Збільшення реклами у ЗМІ 6. Державна підтримка.	1. Нові гравці на ринку 2. Зміна тенденцій попиту/моди 3. Активність конкурентів: - програми просування - додаткові послуги

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Виходячи з таблиці можна сказати, що у підприємства ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД» значною мірою переважають сильні сторони, багато переваг.

Недоліків хоч і небагато, але вони є значними.

Таким чином, на сьогодні конкурентна позиція підприємства є доволі сильною та стійкою.

В наступному пункті кваліфікаційної магістерської роботи розглянемо особливості управління конкурентоспроможністю на даному підприємстві та дамо оцінку ефективності даного процесу.

2.3 Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства

Для того, щоб дати оцінку ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства, слід визначити конкурентну стратегію, яку використовує підприємство, та порівняти її зі стратегіями, якими користуються прямі конкуренти компанії [40].

Основними конкурентами аналізованої організації є такі підприємства, як: Трест Жилбуд-1, NOVBUД, Comfort Life, РІЕЛ. У таблиці 2.7 наведено основні характеристики конкурентів ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД».

Проведемо аналіз конкурентної стратегії за допомогою класифікацій М. Портера та Ф. Котлера.

Аналіз конкурентної стратегії підприємства та конкурентів проводився на рівні українського ринку з надання будівельно-монтажних та інших видів будівельних робіт.

Трест Жилбуд-1 та РІЕЛ є типовими представниками стратегії ринкового лідера за класифікацією Ф. Котлера. Це пов'язано з тим, що на українському ринку дані підприємства є фірмами-гігантами, які займаються виробництвом будівельно-монтажних робіт. Вони роблять ставку на зниження витрат виробництва з допомогою організації масового виробництва порівняно

недорогої, але якісної будівельної продукції, що дозволило їм завойовувати і тривалий час утримувати велику частку ринку [41].

Таблиця 2.7 – Основні характеристики конкурентів ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД»

Назва підприємства	Основна діяльність підприємства	Вид конкурентної стратегії
1	2	3
Трест Жилбуд-1	1. Загальнобудівельні роботи; 2. Ремонтно-будівельні роботи; 3. Виробництво та реалізація будівельних матеріалів; 4. Проектно-кошторисні роботи; 5. Переробка та реалізація відходів виробництва; 6. Надання транспортних послуг;	Стратегія ринкового лідера
NOVBUD	1. Загальнобудівельні роботи; 2. Ремонтно-будівельні. 3. Проектно-кошторисні роботи; 4. Надання транспортних послуг.	Стратегія диференціації
Comfort Life	1. Будівельно-монтажні роботи; 2. Ремонтно-будівельні роботи; 3. Капітальний ремонт;	Стратегія нішера
PIEL	1. Виконання всього циклу будівельно-монтажних та ремонтно-будівельних робіт; 2. Капітальне будівництво, у т.ч. Житлове, цивільне та промислове будівництво.	Стратегія ринкового лідера

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Comfort Life є фірмою, що дотримується нішевої стратегії. Її спеціалізація на виробництві будівельно-монтажних, ремонтно-будівельних робіт, а також виконання капітального ремонту допомагає максимально гнучко задовольняти невеликі за обсягом (локальні) потреби ринку за прийнятними цінами. Перевагою у діяльності компанії Comfort Life є здатність до кращої пристосованості задоволення невеликих за обсягом потреб конкретного клієнта.

Компанія NOVBUД робить ставку на диференціацію продукту та на зосередженні максимуму зусиль на вузькому сегменті ринку, а саме на ремонтно-будівельні та проектно-кошторисні роботи. Ця організація враховує спеціальні запити споживача, що дозволяє фірмі ухилитися від прямої конкуренції із провідними підприємствами.

ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД» використовує стратегію концентрації. При стратегії концентрації, або, як її ще називають, стратегії фокусування, вибирається обмежена група сегментів. Маркетингова ніша може виділятися географічно, типом споживача, сегментом з діапазону продуктів. Вибравши сегмент, компанія використовує в ньому або диференціацію, або підхід лідерства за ціною. Якщо вона використовує підхід лідерства за ціною, то конкурує з ціновим лідером в тому сегменті ринку, де останній не має переваги. Якщо компанія використовує диференціацію, то виграє на тому, що диференціація проводиться в одному або не багатьох сегментах. При цьому найчастіше використовується відмітна перевага у вигляді якості на основі компетентності у вузькій області. Конкурентні переваги компанії, що застосовує стратегію фокусування, витікають з її відмітної переваги, що дає їй хорошу конкурентну силу щодо покупців, оскільки вони не можуть одержати такий же продукт у іншому місці. Перевагою є також тісніший зв'язок із споживачами і можливість повного врахування їх потреб. Проте значні недоліки полягають в тому, що можливість економії на масштабах виробництва у них нижче та ніша, на яку працює компанія, може раптово зникнути із-за змін в технології або в смаках споживачів. Оскільки є загроза, що компанії-диференціатори створюватимуть аналогічні продукти, а ціновий лідер привертати покупців низькою ціною, то компанія з фокусною стратегією повинна знаходитися в стані постійної оборони своєї ніші [42].

Ця стратегія стає привабливою, коли споживчі запити та переваги стають різноманітними і не можуть більше задовольнятися стандартними товарами та послугами. Для цього ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД», проаналізувавши

ринок будівельно-монтажних робіт, почало займатися наданням спеціалізованих робіт.

Також плюсом аналізованої організації є розширений асортимент надання різних видів будівельних послуг, ніж конкурентів. А точніше вона надає всі послуги, які є у цих фірм разом, але не кожна окремо. Тому у цього підприємства підвищується клієнтурна база.

Незважаючи на це реальною проблемою, що стоїть перед ТОВ «ВІНІВЕСТБУД», є підвищення своєї конкурентоспроможності та збільшення кількості клієнтів за допомогою задоволення їх потреб. Це відбувається за рахунок того, що організація не використовує своєї діяльності рекламні засоби. У зв'язку з чим нові споживачі немає можливості ознайомитися з позитивними якостями організації проти конкурентами. Вони не мають можливості дізнатися про існування фірми.

Висновки до розділу 2

Можна зробити висновок, що ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства є недостатньо високою. Так, при проведенні організацією великої рекламної кампанії вона з легкістю змогла б стати більш конкурентоспроможною на українському ринку з надання будівельно-монтажних, ремонтних та інших робіт.

В ході проведення фінансово-економічного аналізу ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» було з'ясовано, що: майновий стан підприємства знаходиться на належному рівні і спостерігається тенденція до зростання, спостерігається тенденція до зменшення частки власних коштів у структурі капіталу, але власний капітал все одно продовжує домінувати в структурі фінансових ресурсів підприємства, тому дане зниження не є критичним. Показники оборотності основних фондів знаходяться на досить високому рівні, проте знизилась у 2021 році порівняно з 2019, показники ліквідності підприємства так само знаходяться в межах норми, але знизилась порівняно з

попередніми роками, фінансова стійкість підприємства знаходиться на достатньому рівні, рентабельність підприємства знаходиться на достатньо високому рівні і має тенденцію до зростання. В цілому можна зробити висновки, що компанія є фінансово стабільною та успішно працює на ринку [43].

Отож, дослідивши систему управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» було визначено, що керівництво компанії не достатньо багато уваги приділяє рекламній компанії та не менш важливим є організація доставки матеріалів, яка здійснюється підрядниками. Особливо витратними є вартість перевезення, яка з початку війни збільшилась майже втричі. Саме тому в наступному розділі ми акцентуватимемо увагу на оптимізації витрат на перевезення та рекламній діяльності ТОВ «ВІНІВЕСТБУД».

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ТОВ «ВІНІВЕСТБУД»

3.1 Розробка та впровадження стратегії розвитку управління конкурентоспроможністю

Отож, дослідивши систему управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» в попередньому розділі, ми визначили, що вона є не достатньо ефективною. На нашу думку, керівництво повинно не тільки бачити підсумковий результат діяльності компанії, проте слідкувати за всі процесами.

Для цього ми пропонуємо ввести альтернативне управління під назвою «Цифрове підприємство», яке допоможе не тільки оптимізувати всі процеси в ТОВ «ВІНІВЕСТБУД», але й суттєво підвищити його конкурентоспроможність.

Керівництво буде бачити на якій ділянці треба зробити корективи, де можна зекономити, чим займається відділ розробок, тощо [44].

Практичне впровадження інформаційної системи з управління конкурентоспроможністю «Цифрове підприємство» на ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» має включати чотири основні етапи (див. рис. 3.1.)



Рисунок 3.1 – Етапи впровадження системи управління конкурентоспроможністю «Цифрове підприємство» на ТОВ «ВІНІВЕСТБУД»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо дані етапи більш детально.

Етап 1: Навчання персоналу і моделювання системи

На етапі «Навчання персоналу» виконується навчання членів Координаційної ради та команди ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» за двома напрямками:

- Навчання теоретичним концепціям управління компанією та загальний огляд можливостей системи IT-Enterprise та набуття навичок ведення проекту і організації робіт ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» та виконавця за проектом згідно до положень «Статуту проекту».

- Навчання персоналу проводиться у визначені терміни та зазначені в плані організаційно-технічних заходів та в об'ємах обумовлених у звітності ТОВ «ВІНІВЕСТБУД».

Для організації навчання ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» потрібно забезпечити наявність комп'ютерного класу, який має бути підключений до локальної мережі ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» зі встановленою системою «IT-Enterprise».

На робочих місцях навчання персоналу ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» недопускається.

Навчання проводиться у формі лекцій, демонстрації роботи по конфігурації системи на встановленому або довільному комплекті системи «IT-Enterprise» та отримання навичок робіт на встановленому комплекті системи «IT-Enterprise».

Саме навчання проходить паралельно з моделюванням системи. На ньому етапі проводиться формалізація основних бізнес-процесів ТОВ «ВІНІВЕСТБУД», які внесені в систему.

Для забезпечення потрібно проводити серію робочих зустрічей, на яких документують поточні бізнес процеси ТОВ «ВІНІВЕСТБУД», проблемні питання по поточним бізнес процесам та технологічні аспекти реалізації майбутніх бізнес-процесів в системі IT-Enterprise.

Потрібно розробити рекомендації по оптимізації бізнес-процесів та затвердити моделі бізнес-процесів, які мають бути.

Результатами етапу моделювання системи ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» є затверджені моделі бізнес-процесів, які мають бути, погоджений контрольний приклад для етапу та затверджені критерії завершення етапу конфігурації і реалізації на практиці контрольного прикладу [45].

Етап 2: Конфігурування системи і процесів.

Його ціль - налаштувати систему управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» згідно погоджених бізнес-процесів з використанням системи «IT-Enterprise». Впровадження цього етапу потребує виконання наступних робіт:

1. Кастомізація системи з урахуванням специфіки ТОВ «ВІНІВЕСТБУД»
2. Приготування та реалізація контрольного прикладу, який повинен базуватися на реальних даних, обмежених за обсягом.
3. Впровадження на практиці контрольного прикладу, згідно до моделі бізнес-процесу «як має бути» на підготовлених даних.
4. Опрацювання результатів реалізації контрольного прикладу.
5. Розроблення робочих інструкцій, які описують специфіку роботи з системою кінцевих користувачів згідно з затверджених бізнес-процесів.
6. Встановлення та тестування необхідного комплексу технічних засобів
7. Розробки детального плану заходів для введення системи в експлуатацію.

Завершенням другого етапу ефективно налаштування системи відповідно до моделі бізнес-процесу «як має бути».

Етап 3: Введення в експлуатацію.

Реалізація цього етапу починається з використання системи в щоденних бізнес-процесах на ТОВ «ВІНІВЕСТБУД». Впровадження цього етапу потребує виконання наступних робіт:

1. Погодження керівництвом ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» наказу про введення системи в експлуатацію.

2. Підготування довідкової інформації та введення її в базу даних системи, які необхідні для початку експлуатації системи за відповідними бізнес-процесами.

3. Проведення навчання кінцевих користувачів командою ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» .

4. Постійна підтримка користувачів системи командою впровадження ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» на етапі введення в експлуатацію.

5. Погодження технічного акту про завершення етапу введення в експлуатацію.

6. Складання технічного акту про завершення етапу введення в експлуатацію по підпроекту.

Етап 4: Удосконалення і підтримка.

Етап починається зразу після введення системи в експлуатацію і триває протягом періоду функціонування комплексної інформаційної системи на ТОВ «ВІНІВЕСТБУД».

Впровадження цього етапу потребує виконання наступних робіт:

1. Постійна консультація ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» при зміні бізнес-процесів та доопрацювання окремих функцій під замовлення.

2. Вдосконалених версій системи.

3. Консультаційна підтримка роботи з новими версіями системи.

4. Реалізація нових модулів системи.

5. Контроль системи та виявлення потреб в проведенні змін зі сторони ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» та Виконавця.

В результаті впровадження комплексної системи «Цифрове підприємство» на ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» отримаємо конкурентні переваги за наступними напрямками:

1. Оперативне прийняття ефективних управлінських рішень, яке включає:

– Контроль при введенні даних забезпечує захист інформації від спотворення.

– Моніторинг обробки даних для оперативного і подальшого відображення операцій.

– Розробка зведених показників для оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» в будь-який момент часу.

– Оперативне надходження достовірної інформації для прийняття управлінських рішень, можливість побудови аналітичних таблиць на будь-який момент часу.

– Оперативне виявлення проблем за основними напрямками діяльності ТОВ «ВІНІВЕСТБУД», своєчасне усунення поточних помилок, коригування дій відповідно до бажаних результатів.

2. Удосконалення планування та прогнозування - достовірність даних на будь-який момент часу, використання технології оперативного контролю і захисту інформації попередніх періодів від спотворення надає широкі можливості для застосування методів планування, прогнозування, статистики, економіко-математичного моделювання, аналізу та діагностики фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВІНІВЕСТБУД».

3. Управління продажами і закупівлями ТОВ «ВІНІВЕСТБУД»:

– Застосування системи позамовного розподілу товару між клієнтами (визначення реального рівня попиту на товар) з документальним відображенням в базі даних.

– Визначення необхідного рівня закупівлі товару у постачальника; робота з постачальниками на основі очікуваних продажів.

– Реалізація товару на основі зарезервованого в замовленнях товару з можливістю поточних коригувань за бажанням клієнта.

– Визначення стану обробки та виконання конкретного замовлення в будь-який момент часу.

– Аналіз відхилення спочатку заявлених замовлень і реалізованого за ним товару. Виявлення причин відхилень, поточних коригувань замовлень, усунення недоліків при переході до наступного циклу господарської діяльності.

– Удосконалення системи продажів і методів роботи з клієнтами і постачальниками.

– Оптимізація планування термінів поставок і відвантажень товару.

– Оцінка ефективності роботи і взаємодії підрозділів, що реалізують товар.

4. Удосконалення асортиментної політики ТОВ «ВІНІВЕСТБУД»:

– Ведення довідника номенклатури з можливістю класифікації товару різних характеристик; формування асортиментних груп товару.

– Аналіз структури продажів з позиції асортиментних груп і особливих властивостей товарів.

– Асортиментний аналіз, заснований на маржинальному підході до оцінки реального внеску кожної асортиментної групи в покриття витрат і виручки.

– Аналіз особливостей поведінки кривої продажів за асортиментом і виявлення чинників, що вплинули на рівень продажів.

– Аналіз потенціалу асортиментних груп товару.

– Управління прибутком через вдосконалення асортиментної політики.

5. Ефективне використання складських площ ТОВ «ВІНІВЕСТБУД»:

– Відображення реальних залишків товару на складі.

– Визначення рівня ліквідності і оборотності асортиментних груп товару на складі.

– Можливість оцінки доцільності зберігання на складі товару з низькою оборотністю. Аналіз альтернативних витрат і вибір між подальшим зберіганням такого товару і його збутом по дисконтним цінам.

– Організація оптимального зберігання товару для зниження трудовитрат на його розміщення, набір і відвантаження.

– Зниження витрат зберігання через збільшення оборотності товару, оптимізацію процесів складування, зберігання, набору і відвантаження товару.

6. Ефективне управління витратами і прибутком ТОВ «ВІНІВЕСТБУД»:

- Можливості використання маржинального підходу для управління витратами і прибутком.
- Оперативне надходження інформації про реальний рівень постійних і змінних витрат.
- Оцінка рівня фактичної собівартості товару.
- Можливість ціноутворення на основі маржинального підходу завдяки оперативному надходженню інформації про реальний рівень постійних і змінних витрат.
- Управління прибутком через визначення прийнятного рівня витрат і допустимого діапазону коливання ціни; можливість оперативних маневрів при вибудовуванні грамотної політики ціноутворення.
- Моделювання різних варіантів зміни попиту розвитку подій за підсумками прийняття тих чи інших управлінських рішень.
- Оцінка коливання попиту і виручки на основі модельованих ситуацій.

7. Розподілена база даних - зручна для територіально віддалених один від одного підрозділів ТОВ «ВІНІВЕСТБУД».

Використання найсучасніших способів з'єднання шляхом синхронізації роботи пов'язаних баз даних усуває всі недоліки існуючих в даний час методів передачі електронних документів.

8. Інтеграція даних ТОВ «ВІНІВЕСТБУД».

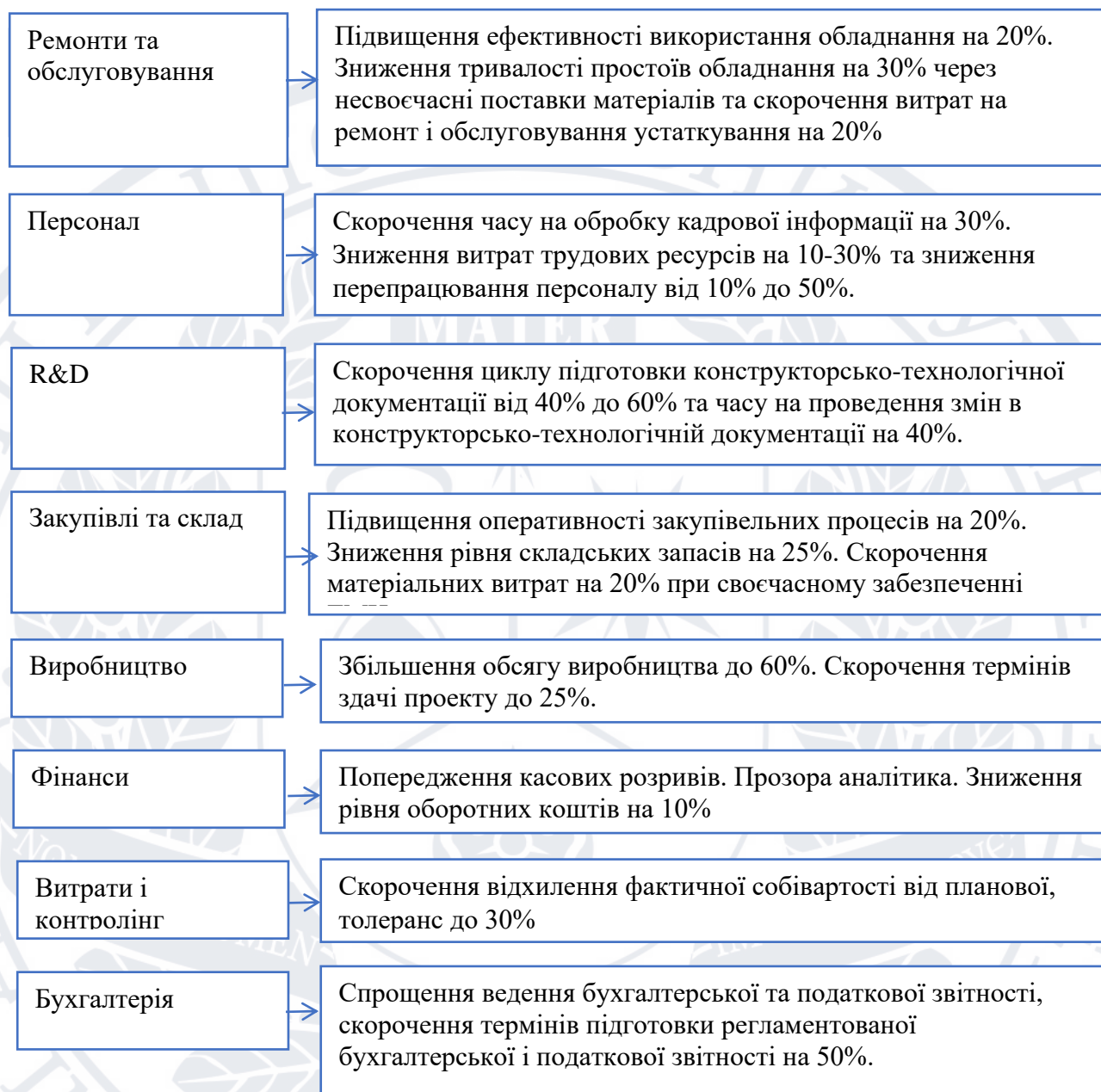
Акумуляування, обробка, передача, контроль і аналіз даних в єдиній системі, формування консолідованої внутрішньої фірмової управлінської звітності. Отож, для впровадження Комплексної інформаційної системи «Цифрове підприємство» на ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» дозволить поліпшити діяльність його ключових напрямках, які розглянемо на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Комплексна інформаційної системи управління конкурентоспроможністю «Цифрове підприємство» на ТОВ «ВІНІВЕСТБУД»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Детальніше про вплив комплексної системи управління конкурентоспроможністю «Цифрове підприємство» показано на рисуюнок 3.3.



Рисуюнок 3.3 – Вплив комплексної інформаційної системи управління підприємством «Цифрове підприємство» на діяльність ТОВ «ВІНІВЕСТБУД»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Ці переваги від впровадження даної системи в рази перевищують витрати на її впровадження, використання і супровід. Результат, який отримає ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» при впровадженні системи з управління

конкурентоспроможністю дозволить компанії не тільки покращити свої внутрішні процеси, але й використати зекономлені ресурси на підвищення свого конкурентного положення. Управління конкурентоспроможність на базі вище проаналізованої системи дасть змогу керівництву ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» оптимізувати затратні процеси та підвищити їхню ефективність, так як управляти значно легше коли бачиш цілісну картину.

3.2 Економічна оцінка пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВІНІВЕСТБУД»

Згідно аналізу системи управління конкурентоспроможності ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» у попередньому розділі, ми виявили що на підприємстві не достатньо добре розвинена системи управління персоналом, система управління якістю продукції та власне логістична система, яка виявилась не здатною забезпечити вчасну доставку матеріалів через високі ціни на перевезення, які були викликані війною в Україні.. На основі цього ми пропонуємо наступні заходи, щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ВІНІВЕСТБУД», а саме:

- Запровадити гуртки якості на підприємстві.
- Запровадити систему депреміювання для працівників, які зробили брак.
- Купити власний автотранспортний засіб для доставки будівельних матеріалів.

Тепер пропонуємо детальніше розглянути кожен з них та визначити основні витрати на його впровадження на підприємстві.

Першим запропонованим нами заходом є запровадити гуртки якості на підприємстві тобто формування групи працівників підприємства, які регулярно збираються на добровільних засадах для проблем на будівництві, що впливають на його ефективність і якість послуг. До гуртків якості на ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» пропонуємо залучити менеджера з якості, начальника

будівництва, прорабів, відділ розробок і разом шукати вирішення проблемам які виникають в процесі будівництва. Як до прикладу наведемо алгоритм роботи гуртка якості на ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» (див. рис. 3.3).



Рисунок 3.3 - Алгоритм роботи гуртка якості на ТОВ «ВІНІВЕСТБУД»

Джерело: побудовано автором

Плюси від діяльності гуртка для ТОВ «ВІНІВЕСТБУД»:

1. Підвищиться продуктивність праці будівельників, так як вдале застосування заходів з покращення якості будівельних робіт дозволять зекономити час на її виготовлення.
2. Підвищення якості на основі постійних впроваджень та вдосконалень на будівництві позитивно вплине на покращення якості будівельних робіт ТОВ «ВІНІВЕСТБУД».
3. Економія ресурсів – так як проблеми, які виникають вирішуються на зібраннях гуртка якості, то підприємство зекономить свої кошти на залучення інших спеціалістів.
4. Формування корпоративної культури, заснованої на повазі, демократії, усвідомленні цінності праці та ресурсів – збираючись в гуртки якості працівники ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» не тільки вирішують проблеми

якості продукції, але й вчатья вислуховувати і розуміти думки та пропозиції кожного з учасників.

5. Підвищення освіти робітників - гурткова діяльність передбачає постійне навчання, так як в процесі будівництва постійно будуть виникати проблеми пов'язані з якістю будівельних матеріалів і не завжди вони будуть легкими у вирішенні.

6. Розвиток ініціативності та самостійності працівників – для підприємства дуже важливо мати працівників, які вносять свої пропозиції і відповідно покращення, а працюють згідно посадових обов'язків.

7. Поліпшення умов праці – на якість продукції впливає стан робочого місця працівника, і покращуючи якість товару в першу чергу потрібно подбати про належний стан умов праці працівників.

8. Підвищення мотивації - пропонуємо за кожне вирішення певної проблеми надавати матеріальне стимулювання у вигляді премії тому менеджеру, який запропонував найефективніше рішення.

9. Згуртування колективу ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» – діяльність гуртків якості передбачає спільну роботу різних відділів і формування в учасників колективного духу, так як всі працівники мають працювати задля одного результату, в нашому плані – це випуск якісної продукції.

Створення гуртка якості на ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» дозволить уникнути помилок в майбутньому і зекономити на витратах, які підприємство може понести, в разі того коли клієнти виставлять претензії щодо якості його будівельних послуг підприємство понесе великі матеріальні збитки.

Другим заходом з покращення системи управління конкурентоздатністю на ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» є запровадити систему депреміювання для працівників, які допустили брак, тобто взяли невідповідний матеріал для будівництва чи неправильно змішали цемент з піском, тощо.

Наше підприємство займається будівництвом будинків і чи не основною характеристикою є якість, яка має відповідати державним стандартам, і будь-якими способами потрібно уникати випуску неякісної здачі проекту. Тому ми

пропонуємо запровадити систему депріювання працівників будівництва, робота яких є основною причиною випуску неякісної продукції.

Визначимо основні причини для депріювання працівників на ТОВ «ВІНІВЕСТБУД»:

- допущення браку продукції з вини працівника – це може статися з вини працівника, який допустив помилку у процесі роботи.

- порушення термінів виконання або здачі робіт, встановлених відділом продажів – вся продукція має відвантажуватися згідно термінів, які погоджені з кінцевими клієнтами і у випадку, якщо ці терміни порушенні з вини певного підрозділу на весь підрозділ буде накладено штраф.

- незабезпечення збереження майна підприємства – до прикладу поломка певного обладнання з вини працівника через неправильне або неналежне його використання.

- наявність помилок і неточностей в технічних документах – це стосується відділу розробок (архітекторів), так як часто помилки у технічній документації призводять до збоїв у будівництві.

- наявність претензій, скарг з боку клієнтів – через погану якість готового будинку клієнт виставляє штраф у розмірі понесених збитків, і менеджер з якості повинен зробити розслідування, визначити причини даного браку і відповідно оштрафувати винних.

- нарахування підприємству штрафів контролюючими органами – за не дотримання техніки безпеки на будівництві і за неналежно облаштоване робоче місце працівників, до прикладу всі працівники ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» мають носити спец одяг і засоби захисту.

На основі перелічених штрафів, пропонуємо ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» запровадити систему депріювання своїх працівників. Розміри штрафів показані в таблиці 3.2.

Отже нище перераховані штрафи будуть важливим стимулятором для працівників ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» виготовляти якісну продукції і у визначені строки. Дані штрафи дозволять підприємству зекономити кошти на їх

повторення у майбутньому та підвищать його ефективність і конкурентоспроможність.

Таблиця 3.2 – Сума штрафів працівників для ТОВ «ВІНІВЕСТБУД»

Штраф	Сума стягнення, грн
Допущення браку продукції з вини працівника	від 100 до 200 грн
Порушення термінів виконання замовлення	від 1000 до 2000 грн
Незабезпечення збереження майна підприємства	повна компенсація вартості майна
Наявність помилок технічних документах	від 2000 грн, залежно від суми збитку, який понесло підприємство
Наявність претензій, скарг з боку клієнтів	від 2000 грн, залежно від суми збитку, який понесло підприємство
Нарахування підприємству штрафів контролюючими органами	від 1000 до 2000 грн

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Отже, запровадження системи депреміювання працівників на ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» матиме наступні плюси:

- зменшиться кількість бракованої продукції, а відповідно знизяться витрати на її переробку.
- замовлення будуть виконуватися у встановлений термін, що зарекомендує ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» – як надійного будівельника.
- працівники будуть дбати про техніку та обладнання підприємства і таким чином подовжуватимуть термін її роботи і зекономлять кошти на закупівлю нової.
- дані у технічній документації будуть відповідати дійсності і таким чином скоротиться час на виправлення неточностей і зменшаться застої на будівництві.
- зменшиться кількість скарг від клієнтів – що прямопропорційно вплине на ріст продаж ТОВ «ВІНІВЕСТБУД», так як клієнти будуть рекомендувати підприємство як якісного будівельника.

Третім заходом нами було запропоновано придбати власний автотранспортний засіб, так як цього року через війну в Україні і ріст цін

паливо (див. рис. 3.4), виросли ціни на перевезення. Ми вважаємо що ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» буде вигіднішим купити власний автотранспорт ніж переплачувати тисячі гривень перевізникам.

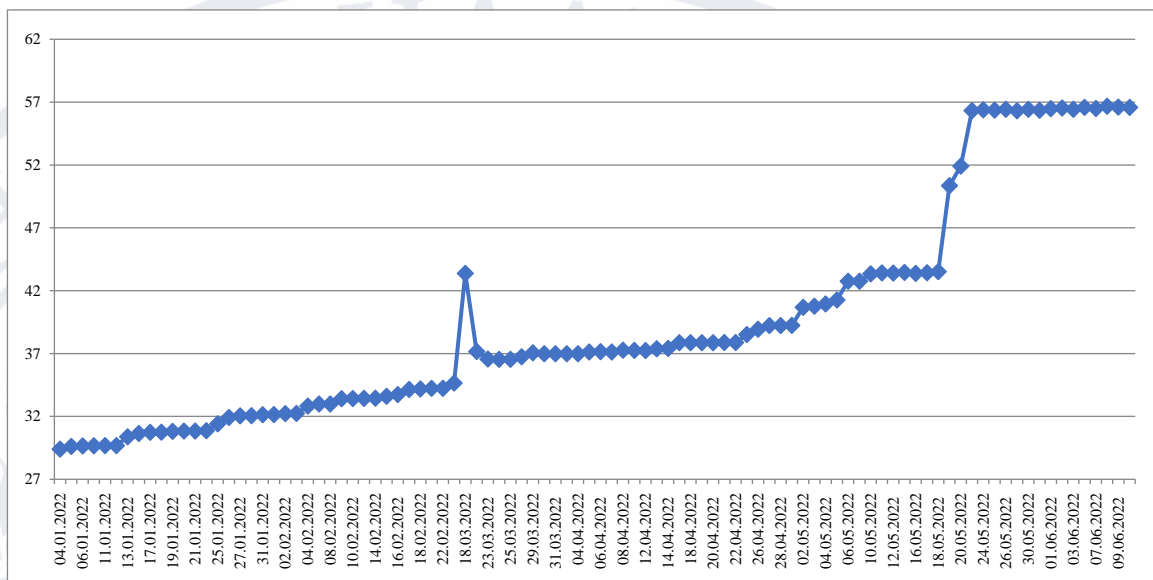


Рисунок 3.4 – Динаміка цін на дизельне паливо в Україні за період січень 2021 р. – червень 2022 р.

Джерело: [46]

На цьому графіку показані шалені ціни на дизпаливо, з початку війни станом на 12 червня 2022 року ціни зросли на 63% і призвели до зростання цін на продукти харчування та логістику. Уряд України хоч і скасував акциз, але не зміг довго його утримувати, що призвело до рекордного зростання цін на пальне за всю історію нашої держави.

Однак зростання цін ніщо порівняно з тисячами загиблих українських мирних жителів, кількість яких зростає щодня.

При організації на підприємстві ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» власного транспортного господарства, прогнозується виникнення проблем, пов'язаних з експлуатацією та ремонтом парку транспортних засобів. Завдання, що стоять безпосередньо перед ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» в даній ситуації можна розділити на дві великі групи: експлуатація та обслуговування та ремонт транспортних засобів (ТЗ). Для власного парку автотранспортних засобів основні завдання

зазначених груп перелічені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Основні завдання для створення власного парку автотранспортних засобів на ТОВ «ВІНІВЕСТБУД»

Експлуатація	Технічне обслуговування та ремонт
1	2
1. Організації плану експлуатації	1. Розробка графіка обслуговування
2. Модернізація старого автопарку	2. Формування підрозділу з технічного обслуговування автопарку
3. Розробка раціональних маршрутів	3. Організація ресурсів необхідних обслуговування та експлуатації ТЗ
4. Розстановка транспортного засобу за маршрутами	4. Встановлення відповідального за технічний стан авто та за проходження медичної підготовки водіїв
5. Організація персоналу щодо здійснення вантажоперевезень.	
6. Встановлення цін на доставку	
7. Планування потреби у ПММ, автомобільних шинах, тощо	

Джерело: побудовано автором

Розробка оптимального маршруту для автомобільних вантажоперевезень може встановлюватися керівництвом транспортно-складського господарства підприємства особисто та виступати як для транспортних компаній у вигляді особливих умов. Велика ймовірність того, що ця умова передбачатиме збільшення вартості доставки вантажу. Це можна помітити, як ще одну передумову створення власного автопарку.

Основні пріоритети та недоліки придбання та експлуатації власного парку транспортних засобів представлені в таблиці 3.4

Таблиця 3.4 – Основні пріоритети та недоліки придбання та експлуатації власних транспортних засобів на ТОВ «ВІНІВЕСТБУД»

Пріоритети	Недоліки
1	2
Підвищується результативність роботи будівництва	Потрібні великі витрати на придбання парку власного транспорту

Продовження таблиці 3.4

1	2
Виникнення можливості надання власних експедиторських послуг та розширення спеціалізації	Реорганізація старого автопарку, що передбачає додаткові витрати.
Ведення вантажу протягом усього шляху	Потреба у працевлаштуванні відповідального персоналу
Забезпечується можливість контролювати ціни за доставку	Відсутність «попутного» вантажу та виникнення холостих пробігів складу та простою транспортних засобів
З'являється можливість завчасно встановлювати маршрути	Витрати спрямовані на ремонт та експлуатацію транспортних засобів, а також на зберігання та утримання в чистоті
Зменшуються витрати, пов'язані з операціями з організації доставки вантажів	Виникнення витрат, пов'язаних із оформленням, страховкою оподаткуванням, штрафними санкціями тощо.

Джерело: побудовано автором

У таблиці 3.5 розглянемо вимоги для транспорту, що перевозить продукцію, що виготовляється підприємством.

Таблиця 3.5 – Вимоги до транспорту на ТОВ «ВІНІВЕСТБУД»

№	Транспорт	Опис
1	Рефрижератор	Довжина 13600 мм Ширина 2450 мм Висота 2650 мм Об'єм 88,2 м ³
2	Рефрижератор	Довжина 13600 мм Ширина 2450 мм Висота 2450 мм Об'єм 82 м ³

Джерело: побудовано автором

Наступним пропонуємо дослідити обслуговування власного автотранспорту ТОВ «ВІНІВЕСТБУД», яке є теж немало важливим, адже кожен ТЗ повинен проходити технічне обслуговування та бути справним, і приносити підприємству кошти, вкладені у його придбання (див. табл. 3.6).

Для придбання власного транспорту компанія ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» використовуватиме вільні кошти, які знаходяться в обороті компанії. На придбання двох рефрижераторів, різної кубатури підприємству необхідні

кошти у розмірі 2,3 млн грн, так як середня вартість одного бензовозу на ринку становить 1,15 млн. грн [47].

Таблиця 3.6 – Обслуговування власного транспорту для ТОВ «ВІНІВЕСТБУД»

№	Елементи обслуговування	Характеристика
1	Перед рейсовий медичний огляд водіїв транспортних засобів	Працевлаштування медичного працівника на повний робочий день
2	Технічний огляд транспортного засобу	Відповідальні за обслуговування транспортного засобу проводять перевірку перед випуском його з автопарку.
3	Миття автомобіля	У гаражі є спеціальне обладнання для миття транспорту.
4	Технічне обслуговування	Кожен транспортний засіб проходить технічне обслуговування після проходження пробігу 50 тис. км.

Джерело: побудовано автором

Отже запропоновані заходи з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» повинні дати позитивний економічний ефект на його діяльність, який ми пропонуємо проаналізувати в наступному розділі.

3.3 Обґрунтування пропозицій щодо особливості управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» в умовах сьогодення

На основі запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» пропонуємо детально оцінити їхню економічну ефективність.

Першим запропонованим заходом було створити гуртки якості, які б зменшили кількість браків на будівництві. Як відомо ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» закладає у собівартість своєї продукції 2,5% на браковану продукції (тобто суму, в яку підприємству обходиться покриття браків і вирішення рекламаций з клієнтами).

Після запровадження гуртків якості відсоток бракованої продукції зменшився до 1,9%, пропонуємо зобразити в табличній формі результати зменшення браків в грошовому еквіваленті, та в графічній яку економію отримало б ТОВ «ВІНІВЕСТБУД», запровадивши гуртки якості раніше (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Аналіз витрат на браковану продукцію на ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» до і після впровадження гуртків якості

Показник	Рік	
	2020	2021
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8897972,73	9428453,79
Відсоток бракованої продукції до впровадження гуртків якості (2,5%)	222449,32	235711,34
Відсоток бракованої продукції після впровадження гуртків якості (1,9%)	105885,88	112198,60
Економія	116563,44	123512,74

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Отже, якщо б на підприємстві ввели гуртки якості раніше то відсоток бракованої продукції скоротився на 0,6%, що дозволило б ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» зменшити собівартість продукції і зекономити кошти.

Отже впровадження гуртків якості є ефективним заходом по підвищенню результатів діяльності ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» і зменшенні його собівартості продукції. Якщо б гуртки якості на ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» були впровадженні два роки тому, то підприємство зекономило б 240076 тис. грн, які могло б використати на закупівлю нової техніки чи покращення умов праці працівників на будівництві.

Другим заходом було запропоновано запровадити депреміювання працівників ТОВ «ВІНІВЕСТБУД», яке б мало прямо пропорційно вплинути на зменшення кількості штрафних випадків. Пропонуємо проаналізувати за допомогою прогнозованих показників, як вплинуло запровадження штрафів на ефективність роботи працівників в кількісному та грошовому еквівалентах

(див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Аналіз кількості штрафів ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» після впровадження депреміювання працівників в період 2022-2023*

Штраф	2022*		2023*		Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	К-ть оштрафованих, чол	Сума штрафу, грн	К-ть оштрафованих, чол	Сума штрафу, грн	К-ть оштрафованих, чол	Сума штрафу, грн	К-ть оштрафованих, чол	Сума штрафу, грн
Допущення браку продукції з вини працівника	50	7500	35	5250	-15	-2250	0	70
Порушення термінів виконання замовлення	4	4000	1	1000	-3	-3000	25	25
Незабезпечення збереження майна підприємства	1	15000	0	0	-1	-15000	0	0
Наявність помилок в технічних документах	2	4000	1	2000	-1	-2000	50	50
Наявність претензій, скарг з боку клієнтів	6	12000	2	4000	-4	-8000	33,33	33,33
Нарахування підприємству штрафів контролюючими органами	1	1000	1	1000	0	0	100	100
Всього	64	43500	0	13250	-24	-30250	62,5	30,46

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Придбання власних транспортних засобів дозволить усунути витрати на оренду транспорту та послуги логістичних компаній. Порівняльна характеристика витрат за транспорт представлена в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Порівняльна характеристика витрат на транспорт для ТОВ «ВІНІВЕСТБУД»

№	Витрати на використання власного транспорту протягом року		Витрати на використання найманого транспорту протягом року	
	Стаття витрат	грн	Стаття витрат	Грн
1	2	3	4	5
1	Витрати на персонал	600000	Витрати на оренду транспорту	1809600
2	Витрати обслуговування автотранспорту	10000	Витрати на послуги логістичних компаній	240000
3	Витрати паливо	547200	Витрати на оплату неустойок	34600
4	Витрати на інвентар та обслуговування гаража	25000	Витрати оформлення документів	126000
5	Витрати на страховки	2400	Витрати на організацію вантажно-розвантажувальних робіт.	34700
6	Витрати на сплату податків	463729	Витрати, що виникли внаслідок впливу зовнішнього середовища	25000
7	Витрати на GPS систему	2500	Витрати страхування вантажу	27600
8	Усього	1650829	Усього	2297500

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Висновки до розділу 3

Аналізуючи прогнозований ефект від впровадження депреміювання працівників на ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» ми бачимо, що прогнозовано кількість штрафних випадків в 2022 році має скоротитися на 69,54%. В основному відбудеться скорочення бракованої продукції з вини працівників, так як працівники будуть зацікавлені робити якісну продукцію, щоб не платити штрафів. Також значно скоротяться простой будівництва і продукція буде вчасно відвантажуватися, в середньому на 75%.

Отже, депрміювання є сильним фінансовим стимулом для працівників ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» і позитивно вплине на загальний результат діяльності підприємства в цілому.

Витрати утримання власного транспорту виявилися набагато менше тобто ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» має можливість контролювати процес доставки матеріалів, а також заздалегідь враховувати всі фактори, що впливають на перевезення і тим самим знижувати ймовірність непередбачених витрат. Виходячи з усього цього, можна зробити висновок, що підприємство, протягом трьох років, зможе покрити витрати, що виникли на фоні придбання власного автопарку.

На рахунок оптимізації перевезень на сьогоднішній час ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» краще доставляти будівельні матеріали власним автотранспортом, зекономлені кошти від якого компанія може використати для інвестицій у свій розвиток чи підняти заробітну плату працівникам.

ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» має великий потенціал на ринку будівництва не тільки в Україні, але й закордоном і може використати запропоновані заходи для підняття ефективності своєї діяльності і підвищення рівня конкурентоздатності.

ВИСНОВКИ

У ході написання кваліфікаційної магістерської роботи нами був проведений комплексний аналіз системи управління конкурентоспроможності ТОВ «ВІНІВЕСТБУД», та запропоновані шляхи щодо її підвищення.

В першому розділі, ми визначили, що конкурентоздатність підприємства - це здатність виробляти і продавати свою продукцію швидко, дешево, ефективно і продавати її в достатніх кількостях при високому технологічному рівні обслуговування.

На нашу думку, конкурентоздатність фірми є її здатність досягати основної мети при наявності безлічі конкурентів, які мають схожі цілі та реалізують схожі бізнес-процеси для їх досягнення.

Ми дослідили, що високий рівень конкурентоздатності ринку дозволяє покупцеві отримати повне задоволення своїх потреб. Конкуренція змушує продавців постійно коригувати комплекс маркетингу, активно здійснювати інноваційну політику, благотворно діє на ціни і додаткові послуги, оживляє ринок.

На наш погляд, найвідоміші і поширені на сьогоднішній час методи і моделі оцінки конкурентоспроможності компанії можна поділити на дві групи: розрахункові методи (аналіз на базі розрахунку ринкової частки, рейтингової оцінки, метод оцінки на базі споживчої вартості, метод оцінки на основі теорії ефективної конкуренції) і теоретичні (SWOT-аналіз, матриця БКГ, PEST-аналіз, метод «багатокутник конкурентоспроможності компанії», матриця конкуренції М. Портера).

В ході роботи, збору, аналізу інформації нами було досліджено питання проблеми підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах для вітчизняних підприємств. Нами було визначено, що нестабільні ринкові умови не можуть забезпечити постійне сприятливе середовище, а становлять собою причини формування багатьох негативних факторів, які спричиняють вплив на конкурентоспроможність підприємства. Саме такі умови формують

проблеми підвищення конкурентоспроможності, вирішити які можна шляхом постійного аналізу ринкового середовища та вдосконалення діяльності підприємства, шляхом прийняття вірних вчасних рішень.

В другому розділі була проведена діагностика системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВІНІВЕСТБУД». ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» (далі - Товариство) є Товариством з обмеженою відповідальністю. Місцезнаходження Товариства визначається місцем перебування постійно чинного виконавчого органу товариства (Генерального директора), який знаходиться за адресою: Україна, Вінницька обл., місто Вінниця, вулиця Зодчих, будинок 53.

Основною метою Товариства є розширення ринку будівельних послуг, спрямованої на отримання прибутку та його розподіл між Учасниками відповідно до чинного законодавства та Статуту Товариства.

В ході проведення фінансово-економічного аналізу ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» було з'ясовано, що: майновий стан підприємства знаходиться на належному рівні і спостерігається тенденція до зростання, спостерігається тенденція до зменшення частки власних коштів у структурі капіталу, але власний капітал все одно продовжує домінувати в структурі фінансових ресурсів підприємства, тому дане зниження не є критичним. Показники оборотності основних фондів знаходяться на досить високому рівні, проте знизились у 2021 році порівняно з 2019, показники ліквідності підприємства так само знаходяться в межах норми, але знизились порівняно з попередніми роками, фінансова стійкість підприємства знаходиться на достатньому рівні, рентабельність підприємства знаходиться на достатньо високому рівні і має тенденцію до зростання. В цілому можна зробити висновки, що компанія є фінансово стабільною та успішно працює на ринку.

Отож, дослідивши систему управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» було визначено, що керівництво компанії не достатньо багато уваги приділяє рекламній компанії та не менш важливим є організація доставки матеріалів, яка здійснюється підрядниками. Особливо витратними є

вартість перевезення, яка з початку війни збільшилась майже втричі. Саме тому в наступному розділі ми акцентуватимемо увагу на оптимізації витрат на перевезення та рекламній діяльності ТОВ «ВІНІВЕСТБУД».

В третьому розділі були надані кількісно-якісні рекомендації щодо покращення діяльності ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» через розробку ефективної системи управління конкурентоспроможністю. На основі проведеного аналізу системи управління конкурентоздатності ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» ми виявили, що на підприємстві не достаньо ефективними є системи управління персоналом, система управління якістю продукції та власне логістична система, яка виявилась не здатною забезпечити доставку будівельних матеріалів через високі ціни на перевезення, які були викликані війною в Україні. На основі виявлених слабких ланок ми пропонуємо нові заходи щодо підвищення ефективності даних вузьких місць та відповідно покращення конкурентоспроможності ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» в цілому.

Отож, дослідивши систему управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» в попередньому розділі, ми визначили, що вона є не достатньо ефективною. На нашу думку, керівництво повинно не тільки бачити підсумковий результат діяльності компанії, проте слідкувати за всі процесами. Для цього ми пропонуємо ввести альтернативне управління під назвою «Цифрове підприємство», яке допоможе не тільки оптимізувати всі процеси в ТОВ «ВІНІВЕСТБУД», але й суттєво підвищити його конкурентоспроможність. Управління конкурентоспроможність на базі вище проаналізованої системи дасть змогу керівництву ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» оптимізувати затратні процеси та підвищити їхню ефективність, так як управляти значно легше коли бачиш цілісну картину.

На основі аналізу системи конкурентоспроможності, ми пропонуємо наступні заходи, щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ВІНІВЕСТБУД», а саме: запровадити гуртки якості на підприємстві, запровадити систему депреміювання для працівників, та купити власний автотранспортний засіб

для доставки сировини.

На рахунок оптимізації перевезень на сьогоднішній час ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» краще доставляти будівельні матеріали власним автотранспортом, зекономлені кошти від якого компанія може використати для інвестицій у свій розвиток чи підняти заробітну плату працівникам.

ТОВ «ВІНІВЕСТБУД» має великий потенціал на ринку будівельних послуг не тільки в Україні, але й закордоном і може використати запропоновані заходи для підняття ефективності своєї діяльності і підвищення рівня конкурентоздатності.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України про захист економічної конкуренції. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 20.09.2022)
2. Закон України "Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності" від 11.01.2001, ВВР. 2001. № 12.
3. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2012. № 1. С. 69-78.
4. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35-38.
5. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. № 727. С. 270-276.
6. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці/ URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf (дата звернення 20.09.2022)
7. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35—38.
8. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с
9. Герасимчук В.І. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища школа, 2013. 276 с.
10. Загорна Т.О. Конкурентоздатність фірми в системі стратегічного маркетингу. Донецьк: Дон. ДУЕТ, 2011. 350 с.
11. Карпенко В.Л. Формування мотивів і стимулів інноваційної діяльності підприємства. Хмельницький, 2018. 20 с.

12. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

13. Економічна теорія (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка). Політекономія: навчальний посібник / Мацелюх Н. П., Максименко І. А., Теліщук М. М. та ін. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 270 с.

14. Герасимчук В.І. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища школа, 2013. 276 с.

15. Пунгін І. В., Пунгіна В. С. Систематизація показників оцінки конкурентоспроможності та ефективності на підставі цільового підходу. *Сучасна конкуренція*. 2010. № 1. С. 25-35.

16. Легкий В.І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково-інформаційний вісник. Економіка*. 2015. №11. С. 267-273.

17. Цюцюпа С.В конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 1(57). С. 18-29.

18. Дейв Ульріх. HR у боротьбі за конкурентну перевагу. М: Pretext, 2016. 884 с.

19. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: Видавництво НУА, 2018. 320 с.

20. Богацька Н. М., Цинкобур Д. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 599–603.

21. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2 (32). С. 130–145.

22. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11. С.455-458 URL:

[24.09.2022](#))

23. Хрущ Н.А., Ваганова Л.В. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький 2015. № 5. С. 153–156.

24. Блонська В.І., Депа Н.Т. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 20.15, С. 115-120.

25. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 156-164.

26. Чорна М.В., Бугріменко Р.М. Конкурентоспроможність підприємства: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка». Харків: Ф-ОП Шейніна О.В., 2017. Ч. 2. 102 с.

27. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. № 2. Київ, 2017. С. 124–131.

28. Косар Н.С., Селюченко Н.Є., Гринів Н.Т. Оцінювання конкурентоспроможності споживчих товарів у системі заходів щодо її підвищення (на приклади соняшникової олії). Львів, 2020. 91 с.

29. Мороз О. В., Андрушенко В. М. Брендинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності виробництва органічної продукції в Україні. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2015. №2

30. Якість та конкурентоспроможність продукції (послуг) URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/35prychepa_ekonomika_ta_organizaciya_vyrobництва/13.html (дата звернення 29.09.2022)

31. Легкий В.І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково-інформаційний вісник. Економіка*. 2015. №11. С. 267-273.

32. Ярошенко С.П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва. *Регіональні перспективи*. 2010. № 1(2). С. 37-39.

33. Фролова В.Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2012. №1. С. 177-181.

34. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/60.pdf> (дата звернення 30.09.2022)

35. Сидоренко О. США, Швейцарія та Данія очолили рейтинг ВЕФ за індексом глобальної конкурентоспроможності. URL: <http://www.dkrp.gov.ua/control/>. (дата звернення 30.09.2022)

36. Економіка США як локомотив та барометр світового господарського поступу. URL: <http://www.soskin.info/ea/2007/7-8/200702.html> (дата звернення 30.09.2022)

37. Веб сайт підприємства (2022 р.) URL: ТОВ «ВІНІНВЕСТБУД» https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32719099/ (дата звернення 21.10.2022)

38. Легкий В.І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково-інформаційний вісник. Економіка*. 2015. № 11. С. 267-273.

39. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

40. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 13 листопада 2020 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2020.

41. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/60.pdf> (дата звернення 30.09.2022)

42. WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf (2020) URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf (дата звернення: 25.11.2022).

43. Heather Boushey and Helen Knudsen, The Importance of Competition for the American Econom. URL: <https://www.whitehouse.gov/cea/written-materials/2021/07/09/the-importance-of-competition-for-the-american-economy/> (дата звернення 30.09.2022)

44. COMPETITION. URL: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3163> (дата звернення 04.12.2022).

45. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

46. Вартість дизельного палива на АЗС України (2022 р.) URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/dt/2022-06/> (дата звернення: 18.11.2022).

47. Ринкові ціни на автомобілі URL: <https://auto.ria.com/uk/truck/refrizherator/> (дата звернення: 19.11.2022).

48. Савченко М. В., Іванов В.М. Механізм управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Випуск 11 (21). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/381/332>.

49. Савченко М. В., Іванов В.М. Конкурентний аналіз як інструментарій формування стратегії виходу вітчизняних підприємств на світовий ринок. *Економіка і організація управління*. 2022. № 1 (45). С. 48-58.



ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Визначення поняття «конкуренція»

Автор	Визначення
Мочерний С.В.	«Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний дохід країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримуємо позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти»
Рудницька М.О.	«Невід’ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності»
Адамик В.А.	«Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети»
Панасенко Д.А.	«Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників»
Грецький Р.	«Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці»

Джерело: побудовано автором

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Динаміка структури власного капіталу в 2019 – 2021рр.

Вид капіталу	Наявність засобів, тис. грн.				Темп рост у, %	Структура капіталу, %		
	2019	2020	2021	Абс. Зміна		2019	2020	2021
1. Статутний	7816 621	7816 621	7816 621	-	-	43, 42	41, 56	39, 36
2. Пайовий	7817	7817	7817	-	-	0,04	0,04	0,04
3. Інший додатковий	1214	1086	968	-246	89,3	0,01	0,01	0,01
4. Резервний	1954	1 954	1 954		-	0,01	0,01	0,01
5. Нерозподілен ий прибуток	1017 6 058	1098 2 521	1203 0 458	+1 85 4 400	108,7	56,52	58,39	60,58
Разом	1800 3 664, 2	1880 9 999, 2	1985 7 81 8,2	+1 85 4 154	105	100	100	100

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Аналіз фінансової стійкості на підставі фінансових коефіцієнтів

Показники	2019	2020	2021	Абс. Зміна
Коефіцієнт автономії	0,8	0,78	0,72	-0,09
Співвідношення позикових і власних засобів	0,25	0,28	0,4	0,15
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,29	0,31	0,37	0,08
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними засобами	0,53	0,5	0,5	-0,12
Коефіцієнт забезпечення запасу власними оборотними коштами	2,76	2,8	0,98	-1,78
Коефіцієнт покриття запасів	0,98	1,1	1,05	0,07
Маневреність коштів	0,02	0,05	0,097	0,077
Маневреність власного капіталу	0,3	0,6	0,43	-0,13
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,26	2,6	2,67	0,41

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Таблиця В.2 – Динаміки фінансових результатів в 2019 – 2021 роках

Показники ефективності	2019	2020	2021	Абс. зміна, тис. грн.	Темп росту, %
Дохід від реалізації послуг	12489955	11745324	12445559	-44396	99,64
Валовий прибуток	4408130	5399695	5320605	912475	120,70
Фінансовий результат від операційної діяльності	1523842	2655123	2145650	621808	140,81
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	1572380	2693803	2264538	692158	144,02
Податок на прибуток	284577	487340	411601	127024	144,64
Чистий прибуток (збиток)	1287803	2206463	1852937	565134	143,88

Джерело: побудовано автором за даними підприємства