ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Розвиток конкурентних переваг підприємства (на прикладі ТОВ «Нейл», м.Хмельницький)

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма: Менеджмент
Назва

Шифр ДРМН.020190.01.01.ПЗ

Виконала здобувач 4 курсу група МН-20-1 _____ Олена БІЛІНСЬКА
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент _____ Тетяна НАЗАРЧУК
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст. викладач _____ Ірина ГРАБОВСЬКА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування _____ Ніла ТЮРІНА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

11 06 2025 р.

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
шифр і назва
Спеціальність 073 Менеджмент
шифр і назва
Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри _____
"3" 02 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Білінська Олена Віталіївна
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи: Розвиток конкурентних переваг підприємства (на прикладі ТОВ «Нейл», м.Хмельницький)
керівник роботи; Назарчук Тетяна Валеріївна, кандидат економічних наук, доцент
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15. 02 2024 р. №8
2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____
3. Вихідні дані до роботи: статті, монографія, офіційні звітні документи ТОВ «НЕЙЛ», статистичні дані, наукові праці відомих вітчизняних та сучасних науковці, аналітичні матеріали з відкритих джерел.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи розвитку конкурентних переваг підприємства. 2 Характеристика діяльності та аналіз середовища функціонування ТОВ "Нейл". 3 Шляхи удосконалення конкурентних переваг ТОВ "Нейл".
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Лист 1 – Фактори формування конкурентних переваг організації. Лист 2 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Лист 3 – Етапи формування системи управління конкурентними перевагами підприємств. Лист 4 – Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ "НЕЙЛ" за 2021-2023 роки. Лист 5 – Аналіз формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «НЕЙЛ». Лист 6 – Виробництво та споживання металопрокату. Експорт та імпорт металопрокату. Лист 7 – Чинники макроекономічного впливу на ТОВ «НЕЙЛ» за методом PEST-аналізу та SWOT-аналіз діяльності підприємства ТОВ " НЕЙЛ". Лист 8 – Звітні річні значення показників конкурентоспроможності продукції досліджуваних підприємств. Лист 9 – Напрями удосконалення конкурентних переваг ТОВ "НЕЙЛ" та розрахунок прогнозованого зростання продуктивності працівників на ТОВ "НЕЙЛ" від застосування принципів Lean-виробництва.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Назарчук Т.В., к.е.н., доцент МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Назарчук Т.В., к.е.н., доцент МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Назарчук Т.В., к.е.н., доцент МА		
4. Нормокотроль	Грабовська І.В., ст. викладач кафедри МА		

7. Дата видачі завдання 16.02.24

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	лютий 2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2024	
3.	Складання календарного плану-графіку написання кваліфікаційної роботи	лютий 2024	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	лютий 2024	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	березень 2025	
6.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	квітень 2025	
7.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	квітень 2025	
8.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	травень 2025	
9.	Підготовка висновків	травень 2025	
10.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівнику на перевірку	травень 2025	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2025	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2025	
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	червень 2025	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2025	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2025	
16.	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2025	

Студент _____ Підпис _____ Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи _____ Підпис _____ Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Білінська О.В. Розвиток конкурентних переваг підприємства (на прикладі ТОВ «НЕЙЛ» м.Хмельницький) Керівник роботи Назарчук Т. В., к.е.н, доцент кафедри менеджменту та адміністрування. Кваліфікаційна робота бакалавра: 73 с., 9 рисунків, 14 таблиць, 26 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.

У даній роботі розглянуто теоретико-методичні основи розвитку конкурентних переваг на підприємстві. Проаналізовано різні підходи до визначення сутності конкурентних переваг та розглянуто основні принципи їхнього управління.

Проаналізовано і представлено загальну характеристику діяльності ТОВ "НЕЙЛ". Здійснено аналіз основних техніко-економічних показників, виявлено сильні та слабкі сторони та оцінено конкурентну позицію підприємства. Проведено SWOT-аналіз підприємства на основі якого було сформовані шляхи вдосконалення конкурентних переваг.

Запропоновано стратегічні напрямки, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ТОВ "НЕЙЛ", а саме запровадження Lean-виробництва, оновлення матеріально-технічної бази підприємства, посилення маркетингової діяльності, вдосконалення кадрової політики, покращення фінансового управління та зміцнення й розширення партнерських відносин.

Підпис Ім'я, ПРИЗВИЩЕ «02» червня 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА 8

1.1 Сутність і фактори формування конкурентних переваг підприємства 8

1.2 Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності 12

1.3 Основні принципи та система управління конкурентними перевагами 17

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ "НЕЙЛ" 21

2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ "НЕЙЛ" 21

2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства ТОВ "НЕЙЛ" 28

2.3 Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ "НЕЙЛ" 34

2.4 Оцінка конкурентної позиції ТОВ "НЕЙЛ" 41

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ "НЕЙЛ" 47

3.1 Оцінка потенціалу та можливостей розвитку конкурентних переваг підприємства 47

3.2 Рекомендації щодо розвитку конкурентних переваг ТОВ "НЕЙЛ" 51

ВИСНОВКИ 57

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ 60

ДОДАТКИ 64

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку економіки України, підприємствам різних сфер діяльності, все важче залишатися конкурентоспроможними. Загострення війни на території країни, безробіття, мобілізація вагомої частини населення, впливало і впливає на їхній розвиток. Тому компанії зіштовхуються з необхідністю постійного вдосконалення своїх конкурентних переваг, аби забезпечити собі стабільність на ринку.

Зокрема і у сфері металургії, яка відіграє вагому роль у національній економіці, особливо у контексті відбудови інфраструктури країни, питання конкурентоспроможності є дуже таки актуальним.

Конкурентні переваги - це складові без яких неможливе довготривале існування підприємства, навіть за будь-яких сприятливих умов. Володіючи цими перевагами компанія – має надійну опору під час кризи, та можливість розвитку під час стабільного існування.

Дослідженням проблематики питання конкурентних переваг займалися такі відомі економісти та науковці: О. П. Пащенко, В. Бондаренко, І.В. Шаповалова, С.М. Бондаренко та М.Ю. Лісовський, Н. Кирич, Н. Юрик та Н. Шведа. Спираючись на роботи цих дослідників, побудоване сприйняття автора, щодо даного питання.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження впливу конкурентних переваг на конкурентоспроможність підприємства та обґрунтування шляхів щодо їхнього розвитку.

Для досягнення даної мети, були поставлені для вирішення наступні завдання:

- охарактеризувати теоретико-методичні основи розвитку конкурентних переваг на підприємстві;
- проаналізувати діяльність ТОВ «НЕЙЛ» та виявити його сильні та слабкі сторони;
- провести оцінку конкурентної позиції підприємства на ринку;

- визначити основні напрямки посилення конкурентних переваг;

- надати практичні рекомендації щодо розвитку конкурентних переваг на підприємстві враховуючи отримані результати.

Об’єкт дослідження – ТОВ "НЕЙЛ"

Предметом дослідження є процеси управління конкурентними перевагами ТОВ «НЕЙЛ», а також внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на їх розвиток.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи стали статті, монографія, офіційні звітні документи ТОВ «НЕЙЛ», статистичні дані, наукові праці відомих вітчизняних та сучасних науковці, аналітичні матеріали з відкритих джерел.

У процесі виконання дипломної роботи було використано такі методи дослідження: порівняльний аналіз, графічний метод, експертна оцінка, економічне прогнозування та інші.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і фактори формування конкурентних переваг підприємства

Конкурентні переваги підприємства – це комплекс характеристик або властивості його продуктів, послуг, процесів або організаційної культури, які дозволяють компанії досягати кращих результатів порівняно з конкурентами. Ці переваги допомагають підприємству виділитися на ринку та залучити споживачів унікальними цінностями або меншими витратами.

Конкурентна перевага – це здатність підприємства бути кращим від конкурентів в ключових сферах діяльності: економічній, технологічній чи організаційній. Таку перевагу можна виміряти економічними показниками, а саме: зростанням прибутку, збільшенням частки на ринку, або обсягів продажу та підвищенням рентабельності. Конкурентна перевага – це не потенційна можливість підприємства, це конкретний факт, який встановлюється в результаті реальних і очевидних переваг для покупців. Таким чином, конкурентні переваги становлять не тільки мету господарської діяльності, але й основний показник успішності бізнесу [1].

Проблематика визначення сутності, формування та реалізації конкурентних переваг висвітлюється у працях багатьох українських та сучасних науковців, таких як: О. П. Пащенко, В. Бондаренко, І.В. Шаповалова, С.М. Бондаренко та М.Ю. Лісовський, Н. Кирич, Н. Юрик та Н. Шведа та інші. Проте, у науковій літературі немає єдиного підходу до визначення цього поняття.

О. П. Пащенко зазначив, що сутність конкурентних переваг проявляється як: здатність підприємства ефективно використовувати ресурси, досягаючи більш стійкого та тривалого положення на ринку, ніж конкуренти; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє підприємство і

які забезпечують йому перевагу перед конкурентами; результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування та розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають цінність для покупця [2, 95].

В. Бондаренко дійшов до висновку, що конкурентна перевага – це цінність, якою володіє система, і саме це дає їй перевагу перед конкурентами. Він виокремив фактори, які забезпечують конкурентну перевагу, а саме: матеріальні або віртуальні; зовнішні і внутрішні; базисні або другорядні; спрямовані на підвищення якості об'єкта за стадіями його життєвого циклу, як-то: ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості, трудомісткості, енергоємності; стратегічними або тактичними; технічними, економічними, організаційними, психологічними, природно-кліматичними; спадковими або штучними (набутими) [3, 32].

І. Шаповалова визначає конкурентну перевагу як ступінь відмінності між підприємством та її конкурентами, що забезпечує стабільне становище на ринку на довготривалий період. Вона наголошує на управлінських, виробничих та фінансових факторах, що створюють цю відмінність [4, 430].

С.М. Бондаренко, М.Ю. Лісовський у своїй статті "Конкуретні переваги – унікальні особливості сучасних підприємсв" сформулювали таке твердження: "Конкурентна перевага – це відносна категорія, для якої притаманна здатність адаптації до умов, що змінюються, певний рівень стійкості та ефективності, що в сукупності визначає можливості успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Інакше кажучи, це висока компетентність підприємства, що дає йому найкращі можливості залучати і зберігати клієнтів." [5, с 43].

Н. Кирич, Н. Юрик та Н. Шведа вивчаючи конкурентну перевагу, як основу успішної стратегії розвитку організації, дійшли до висновку, що вивчення конкурентних переваг власної організації та оцінка конкурентних переваг інших структур (як в межах галузі, так і поза її межами), використовуючи традиційні та інноваційні аспекти, є однією з найважливіших складових частин ринкових

досліджень багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Конкурентна перевага є складовою частиною стратегічного потенціалу організації та основою міцної конкурентної позиції підприємства й визначає характер її стратегії [6, с 336]

Узагальнюючи визначення конкурентних переваг, автором зроблено висновок, що конкурентна перевага – це сукупність унікальних характеристик підприємства: організаційних, ресурсних, технологічних, географічних, маркетингових і т.д., завдяки, яким воно є кращим від конкурентів за рівнем задоволення споживачів, фінансовими показниками, продуктивністю діяльності. Вона може бути спадковою, але частіше за все це результат цілеспрямованої стратегії управління і систематичного розвитку основних компетенцій підприємства, які забезпечують довготривалу конкурентоспроможність.

Формування конкурентних переваг – це складний і багатовимірний процес, який включає як внутрішні, так і зовнішні чинники.

Також цей процес включає в себе, три ключові аспекти:

- створення конкурентних переваг: отримання підприємством нових унікальних властивостей і навичок, які забезпечують йому перевагу над конкурентами.

- посилення існуючих конкурентних переваг: удосконалення наявних характеристик і здібностей до рівня, що перевищує досягнення конкурентів.

- збереження конкурентних переваг: підтримка досягнутого рівня переваг шляхом покращення характеристик підприємства такими темпами, які унеможливлюють випередження конкурентами.

Ці процеси охоплюють кілька ключових сфер діяльності підприємства, таких як виробнича, маркетингова, кадрова та фінансова. Ці сфери є внутрішніми функціональними напрямами, що сприяють створенню, підтримці та вдосконаленню конкурентних переваг.

Конкурентні переваги підприємств при використанні базових конкурентних стратегій, базуються на факторах наведених на рисунку 1.1 [7].

Рисунок 1.1 – Фактори формування конкурентних переваг організації

Таким чином, зовнішні чинники меншою мірою залежать від діяльності підприємства, проте суттєво впливають на його конкурентні можливості. Внутрішні ж, навпаки, здебільшого перебувають під контролем керівництва і можуть бути вдосконалені завдяки ефективному менеджменту, впровадженню інноваційних технологій та виваженій економічній політиці.

З урахуванням цих аспектів, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів формування конкурентних переваг є одним із ключових завдань менеджменту

підприємства. Глибоке розуміння природи цих факторів дозволяє розробляти більш обґрунтовані стратегії розвитку, оперативно реагувати на виклики ринку та підвищувати ефективність діяльності. Як наслідок, підприємство може або зосередитися на зниженні витрат, або запропонувати споживачам унікальну цінність (або поєднати обидва підходи), забезпечуючи тим самим довгострокову конкурентну перевагу.

1.2 Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є не лише ключовим інструментом аналізу його здатності конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках, але й важливим елементом стратегічного управління. Завдяки такому аналізу підприємства мають змогу виявляти конкурентні можливості, оцінювати сильні та слабкі сторони, передбачати потенційні загрози й формувати ефективні стратегії розвитку.

Нині існує широкий спектр методів, що дають змогу визначити рівень конкурентоспроможності. Їх застосування допомагає виявити конкурентні переваги, сильні та слабкі сторони, а також оцінити можливості для подальшого розвитку. Окрім того, це дає змогу порівняти показники з конкурентами та ухвалити ефективні управлінські рішення для зміцнення ринкових позицій.

Основні методи оцінки конкурентоспроможності наведено в табл. 1 [8-10].

Таблиця 1.1 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Інтегральний метод, диференційований метод, метод балів, метод різниць
	Якісні	SWOT−аналіз, евристичні методи, метод експертних оцінок
За рівнем ухвалення рішення	Тактичні	Теорія ефективної конкуренції, самооцінка, аналіз конкурентних переваг, інтегральні методи, конкурентоспроможність продукції
	Стратегічні	Метод Мак Кінсі, модель БКГ, метод PIMS, модель Shell/DPM тощо
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Shell/DPM, матриця Мак Кінсі, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні (аналітичні)	Теорія ефективної конкуренції, метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, інтегральні методи
	Графічні	Метод профілів, радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності
За показниками та змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи прогнозування фінансового стану, методи фінансово-економічного аналізу
	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель Портера, модель БКГ, метод Мак Кінсі,метод PIMS, модель Shell/DPM
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод експертної оцінки, метод LOTS, бенчмаркінг, карти стратегічних груп, ситуаційний аналіз

Продовження таблиці 1.1

За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Інтегральні методи, індексні, метод балів

За способом оцінювання є кількісні та якісні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності здебільшого базуються на розрахунку умовних величин, таких як індекси чи коефіцієнти, що відображають рівень ключових показників у різних аспектах конкурентоспроможності. Ці показники згодом об'єднуються у групові або інтегральні, що дозволяє оцінити наявні можливості підприємства в умовах конкурентної боротьби за стратегічні ринки та ухвалити обґрунтовані управлінські рішення. Водночас, використання деяких кількісних методів може включати вагові коефіцієнти, визначені експертним шляхом, що додає елемент суб'єктивності до методики.

Якісні методи оцінювання зазвичай характеризуються низьким рівнем математичної формалізації та ґрунтуються на експертних оцінках. Вони не забезпечують можливості повноцінного аналізу конкурентоспроможності організації через відсутність наукової строгості, а також відзначаються суб'єктивністю й умовністю. Проте ці методи є досить гнучкими, що дозволяє проводити оцінювання, орієнтуючись на реальні факти, а не лише на абстрактні числові показники, за умови використання достовірної інформації.

Стратегічні та тактичні методи оцінювання конкурентоспроможності розрізняються за рівнем ухвалення рішень. Стратегічні методи, такі як модель БКГ, метод Мак Кінсі та модель Shell/DPM, дають змогу оцінити позицію підприємства на ринку, привабливість і обсяги збуту продукції, а також визначити напрями зміцнення конкурентної позиції. Ці методи спрямовані на ухвалення довгострокових управлінських рішень та розробку стратегій розвитку. У свою чергу, тактичні методи дозволяють аналізувати конкурентні переваги, ефективність конкуренції та конкурентоспроможність продукції, акцентуючи

увагу на окремих аспектах конкурентоспроможності для прийняття короткострокових рішень.

Матричні методи дають змогу здійснити маркетингову оцінку ефективності діяльності підприємства за допомогою двовимірних матриць за умови наявності достовірних даних щодо обсягів виробництва та збуту продукції. Серед переваг цих методів – їхня простота та можливість проведення достовірної оцінки конкурентоспроможності. Водночас недоліками є обмежений обсяг даних, які використовуються для аналізу, складність оцінки темпів зростання ринку, а також недостатнє врахування багатьох факторів.

Індексні методи базуються на порівнянні показників звітного періоду з базисним, що дозволяє оцінити вплив окремих факторів на зміну досліджуваного показника. Попри ефективність цих методів, їх основними недоліками є складність у проведенні розрахунків і необхідність обробки великого обсягу даних.

Графічні методи вирізняються простотою та наочністю, оскільки дозволяють візуалізувати рівень конкурентоспроможності підприємства. Проте їхніми недоліками є обмежена кількість факторів, які враховуються, а також ризик нівелювання даних у разі використання великої кількості характеристик.

Методи оцінювання конкурентоспроможності також можна розподілити за показниками і змінними, які аналізуються: методи, що оцінюють ринкові позиції, рівень менеджменту та фінансово-економічну діяльність.

До переваг методів, що характеризують ринкові позиції, належить здатність аналізувати конкурентні позиції підприємства, виявляти сильні та слабкі сторони, обирати відповідну конкурентну стратегію та впроваджувати заходи для підвищення ефективності.

Методи, які оцінюють рівень менеджменту, допомагають визначати ефективність управління у сферах конкурентоспроможності, виробництва, фінансів і збуту. Вони сприяють виявленню недоліків у конкурентній стратегії та визначенню шляхів зміцнення позицій підприємства.

Методи, що аналізують фінансово-економічну діяльність, дозволяють

оцінити фінансовий стан підприємства, включаючи фінансову стійкість, платоспроможність, рентабельність і ділову активність. Вони також дозволяють прогнозувати ключові показники, на основі яких ухвалюються управлінські рішення, спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності.

За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства поділяють на комплексні та спеціальні методи. Комплексні методи передбачають загальний підхід до аналізу, але не охоплюють повний спектр ключових параметрів функціонування підприємства. Даний вид методів дозволяє отримати найбільш точну інформацію про конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, враховуючи широкий спектр порівняльних переваг, а також аналізуючи параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Щодо спеціальних методів, то вони дають змогу оцінювати конкурентоспроможність підприємства за окремими напрямами його діяльності, такими як виробництво, маркетинг або фінанси.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментом аналізу для виявлення сильних і слабких сторін, визначення конкурентних переваг і прийняття ефективних управлінських рішень. Кількісні та якісні методи дозволяють оцінювати ключові показники конкурентоспроможності, враховуючи як реальні дані, так і експертні оцінки. Стратегічні та тактичні методи сприяють формуванню довгострокових стратегій або короткострокових рішень для підвищення конкурентного статусу. Комплексні методи забезпечують ґрунтовний аналіз діяльності підприємства, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні аспекти його функціонування, тоді як спеціальні методи орієнтовані на окремі напрями діяльності.

Вміле застосування цих методів сприяє посиленню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його стійкість на ринку.

1.3 Основні принципи та система управління конкурентними перевагами

Ефективність діяльності будь-якого підприємства за сучасних умов конкурентної боротьби прямо пропорційна ефективності управління його конкурентними перевагами.

Управління конкурентними перевагами – це усвідомлений процес, спрямований на збереження, розвиток і створення нових переваг підприємства з метою адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення його довготривалого успіху.

Об’єктом управління конкурентними перевагами є система відносин, що формуються як на рівні підприємства, так і між підприємством та іншими суб’єктами ринку в процесі досягнення конкурентних переваг. Предметом управління є організована діяльність, спрямована на створення, збереження та розвиток конкурентних переваг. Основна мета управління полягає у забезпеченні тривалого успіху підприємства через формування й реалізацію ефективних конкурентних стратегій.

Ключові завдання управління конкурентними перевагами включають:

1. Аналіз поточного рівня конкурентного потенціалу й конкурентоспроможності підприємства;
2. Розробку та впровадження результативних конкурентних стратегій;
3. Оцінювання ефективності управління конкурентними перевагами [11].

Також ключову роль в управлінні конкурентними перевагами відіграє ресурсне забезпечення - адже саме воно є фундаментом, на якому базується реалізація всіх управлінських функцій і процедур у межах цього процесу.

Складові ресурсного забезпечення процесу управління конкурентними перевагами схематично зображено на (рис.2).

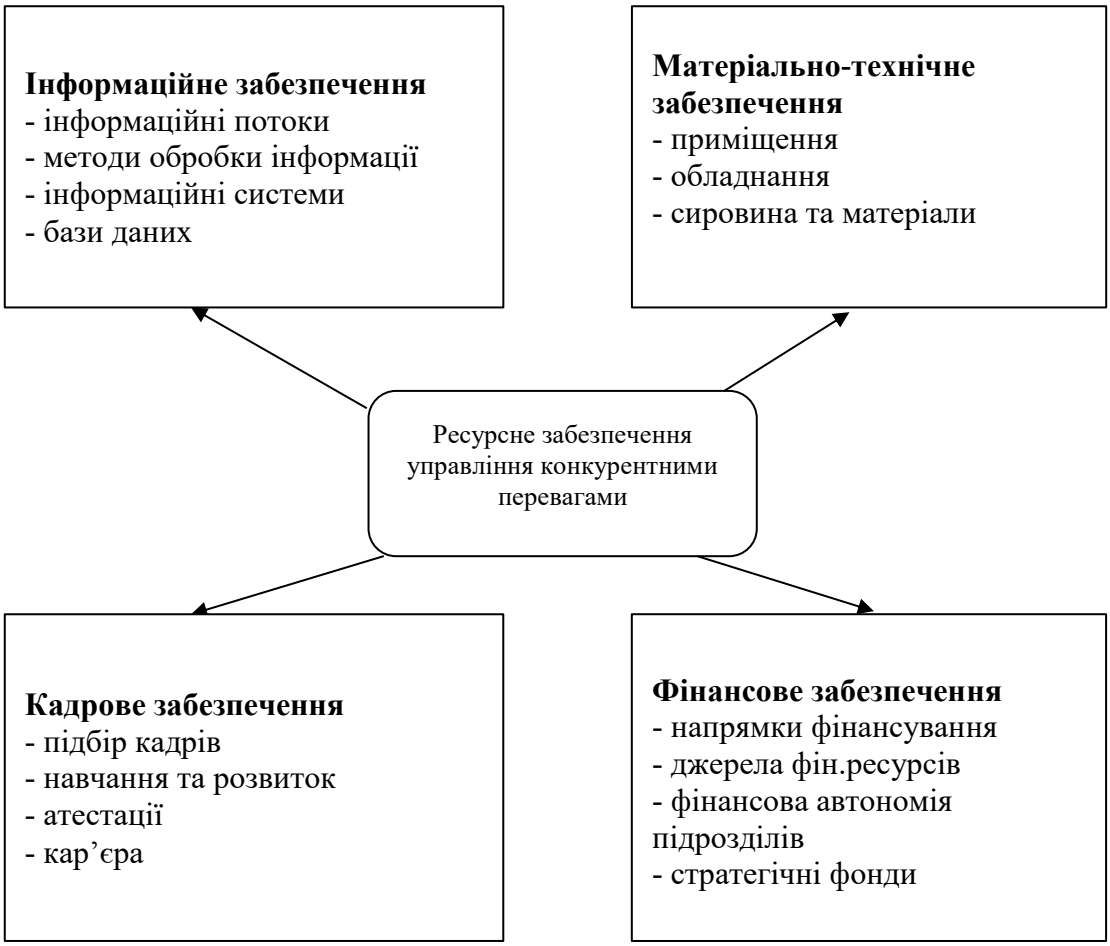


Рисунок 1.2 - Складові ресурсного забезпечення процесу управління конкурентними перевагами

Стратегічна стабільність підприємства на ринку забезпечується його конкурентоспроможністю та здатністю адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Для досягнення конкурентоспроможності компанія має володіти конкурентними перевагами. Існує три основні шляхи здобуття таких переваг: вдосконалення власних характеристик, послаблення позицій конкурентів або трансформація ринкових умов [11-12].

Основні етапи формування системи управління конкурентними перевагами, проілюстровано у табл.2 [13-14].

Таблиця 1.2 – Етапи формування системи управління конкурентними перевагами підприємств

Етап	Характеристика
1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Розпізнавання основних чинників та властивостей, що на даний момент впливають на розвиток підприємства, та є потенційними можливостями для формування конкурентних переваг
2. Визначення цілей конкурентної стратегії	Аналіз функціонування підприємства, визначаються ключові напрямки розвитку та формуються стратегічні цілі для отримання конкурентної переваги
3. Сегментація ринку	Визначаються ключові сегменти ринку та групи споживачів, на яких компанія має сфокусувати свої зусилля для посилення конкурентних переваг
4. Розробка плану заходів, щодо посилення конкурентних переваг	Розробка та формування конкретних дії щодо збільшення конкурентних переваг на кожному сегменті ринку відповідно до встановлених стратегічних цілей
5. Організація контролю	Впровадження системи моніторингу та аналізу виконання заходів, за допомогою нових інструментів бізнес-аналітики для своєчасного виявлення відхилень і коригування стратегії
6. Оцінка стійкості конкурентних переваг	Проводиться аналіз динаміки змін конкурентної переваги в результаті зовнішніх і внутрішніх змін. Це дозволяє оцінити стратегічну ефективність реалізованих заходів та спрогнозувати майбутній розвиток

Процес створення системи управління конкурентними перевагами починається з етапу аналізу, на якому досліджується зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства та визначаються можливості та загрози на основі макрофакторів: економічних, технологічних, політичних, соціокультурних факторів. Цей аналіз дозволяє визначити перелік факторів, які сприяють конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку.

Наступний етап – аналіз функціонування підприємства, визначення основних бізнес-сценаріїв, які необхідно розробити, та визначення основних цілей конкурентної стратегії. Результати цього етапу вказують на наступний етап – сегментація ринку. Адже далі визначаються ключові сегменти ринку та групи споживачів, на яких компанія має зосередитись, щоб посилити свою

конкурентоспроможність.

Наступним кроком є створення та формування конкретних дії, для досягненням стратегічних цілей. І наступним важливим етапом є створення та організація систему моніторингу за виконанням діяльності та забезпечення коригування стратегії при виявленні відхилень.

Останній етап – оцінка стійкості конкурентних переваг, дозволяє підприємству перевірити, наскільки ефективно зберігаються його конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Цей етап необхідний для виявлення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, зміни стратегії та забезпечення постійного розвитку конкурентних позицій.

Отже, зроблено висновок, що ефективне управління конкурентними перевагами є ключовою передумовою успіху підприємства в сучасних умовах конкуренції. Головне – чітко слідувати системі управління конкурентними перевагами, оскільки вона веде до довгострокових результатів, забезпечує постійний контроль за ефективністю діяльності та вказує на те, коли потрібно відступити від встановлених цілей та скоригувати стратегію.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ "НЕЙЛ"

2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ "НЕЙЛ"

ТОВ "НЕЙЛ" засноване в 1994 році і спеціалізується на виробництві різних видів цвяхів. Компанія посідає провідне місце серед українських виробників у цій галузі, через широкий асортимент продукції, що включає будівельні, столярні, покрівельні цвяхи, а також спеціальні цвяхи у бобінах та розсипні. Для виробників EUR-палет продукція сертифікована Європейською Палетною Асоціацією (EPAL). Крім того, споживачам доступний широкий асортимент засобів кріплення, такі як: шурупи, конфірмати, саморізи, болти, різьбові стержні, анкери, гайки, шайби, свердла та інші елементи.

Головний офіс і виробничі потужності компанії розташовані в місті Хмельницький. Відділи продажів успішно працюють у Києві, Львові, Івано-Франківську, Мукачево, Вінниці, Житомирі та Кропивницькому.

Як зазначає підприємство: “Наш пріоритет – якість і відповідальність.” Використання передових технологій і високий рівень обслуговування дозволяють ТОВ "НЕЙЛ", задовольняти потреби навіть найвимогливіших клієнтів не тільки в Україні, але і в Європейському Союзі, куди підприємство постійно експортуємо свою продукцію [15].

"Ми впевнені, що ви отримаєте від нас лише найкращу продукцію і будете задоволені своїм вибором, адже у нас є ряд суттєвих переваг." – зазначило на своєму онлайн сайті підприємство. Переваги підприємства були детально проаналізовані:

1. Багаторічний досвід. Вже 31 рік, як компанія успішно перебуває на ринку промислових товарів і навчилася відповідати на потреби не тільки

українського споживача, а й закордонного.

2. Якість. Починаючи з 2012 року компанія постійно підтверджуємо якість цвяхів для збивання європалет в міжнародних організаціях EPAL та UIC. Вся продукція є сертифікована і якщо проаналізувати ринок, то вона має хороші відгуки про якість продукції що від замовника, що від споживача.
3. Гнучка цінова політика. Компанія пропонує широкий асортимент продукції за конкурентними цінами, що робить її привабливим вибором для споживачів. Завдяки власним виробничим потужностям і багаторічному досвіду, ТОВ "НЕЙЛ" може контролювати якість і вартість своїх товарів та забезпечує оптимальне співвідношення ціни та якості на ринку промислових товарів.
4. Сучасне обладнання. ТОВ "НЕЙЛ" постійно інвестує у новітні технології та обладнання, щоб забезпечити високу якість продукції та ефективність виробничих процесів. Компанія приділяє велику увагу науково-дослідницькій роботі та впровадженню інновацій, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною на ринку.
5. Територіальне охоплення. Підприємство пропонує широке територіальне покриття, щоб бути ближче до своїх клієнтів і забезпечити зручний доступ до продукції. Наразі успішно функціонують 8 відділів продажу в різних регіонах України.
6. Індивідуальний підхід до споживача. ТОВ "НЕЙЛ" має індивідуальний підхід до кожного клієнта, тим що, ставить на перше місце – задоволення потреб і побажань своїх споживачів. Тому підприємство пропонує: різні консультації, спеціалізовані замовлення, індивідуальні умови співпраці та оперативну доставку.

Таким чином, ТОВ " НЕЙЛ" поєднуючи в собі багаторічний досвід, високу якість продукції, гнучку цінову політику, сучасне обладнання, широке територіальне покриття та індивідуальний підхід до кожного клієнта, робить себе надійним партнером та лідером на ринку засобів кріплення [15].

Організаційна структура даного підприємства є лінійно-функціональною.

Вона базується на чіткому розподілі повноважень і відповідальності за управлінськими функціями та прийняттям рішень по вертикалі. Це зумовлено тим, що управління організоване за лінійною схемою, а функціональні відділи апарату управління допомагають лінійним керівникам у вирішенні управлінських завдань. При цьому, аби уникнути можливого отримання виконавцями суперечливих вказівок, на підприємстві вводиться пріоритет вказівок лінійних керівників, а функціональним керівникам надається лише частина повноважень і право на надання рекомендацій. Організаційну структуру ТОВ " НЕЙЛ" зазначено у додатку А.

Аналіз техніко-економічних показників є важливою складовою частиною стратегічного управління, спрямованого на досягнення конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку у динамічному бізнес-середовищі.

Тому аби дослідити ефективність роботи даного підприємства на ринку, було здійснено аналіз стану його фінансової діяльності за 3 останні роки 2021-2023 рр. [16].

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ "НЕЙЛ" за 2021-2023 роки

Показник	Од. вим.	Роки			Темп приросту, %	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції	тис грн	235778,2	331967,2	331924,5	40,8	-0,012
Собівартість реалізованої продукції	тис грн	201610,9	247119,8	270709,4	22,6	9,5

Продовження таблиці 2.1

Вартість основних фондів	тис грн	9 626,70	7 666,20	108387,10	-20,36	1313,8
Середньорічна вартість оборотних фондів	тис грн	80 767,80	147 498,70	210 497,50	82,6	42,7
Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	224	226	238	0,9	5,3
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис грн/ особу	1052,6	1468,9	1394,65	39,5	-5,05
Фондовіддача	грн/ грн	24,5	43,30	3,06	76,7	-92,9
Фондомісткість	грн	0,04	0,02	0,3	-0,08	1400
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,85	0,74	0,81	-12,9	9,4
Чистий прибуток (збиток) (тис. грн)	тис грн	2667,5	9773,2	-9237,80	266,4	-194,5

Автором здійснено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства ТОВ "НЕЙЛ" за 2021-2023 роки. За цей період на підприємстві відбулося значне зростання загальних доходів, але водночас збільшилися операційні витрати та знизилася ефективність використання основних фондів.

У 2022 році, чистий дохід від реалізації продукції, зріс на 40,8%. Це свідчило, що компанія має ефективне управління на виробництві, через що зріс і обсяг продажів продукції. Але у 2023 році, темп приросту чистого доходу знизився на -0,012%.

Собівартість продукції, з кожним роком, вона зростає: 2021 – 201 610, 9 тис.грн; 2022 – 247 119,8 тис.грн; 2023 – 270 709,4 тис.грн. Таке зростання є наслідком збільшенням витрат на виробництво, зокрема і на сировину і на різні операційні витрати. Позитивним є те, що собівартість реалізованої продукції зростає нижчими темпами, а ніж дохід від реалізації (рис. 2.1).

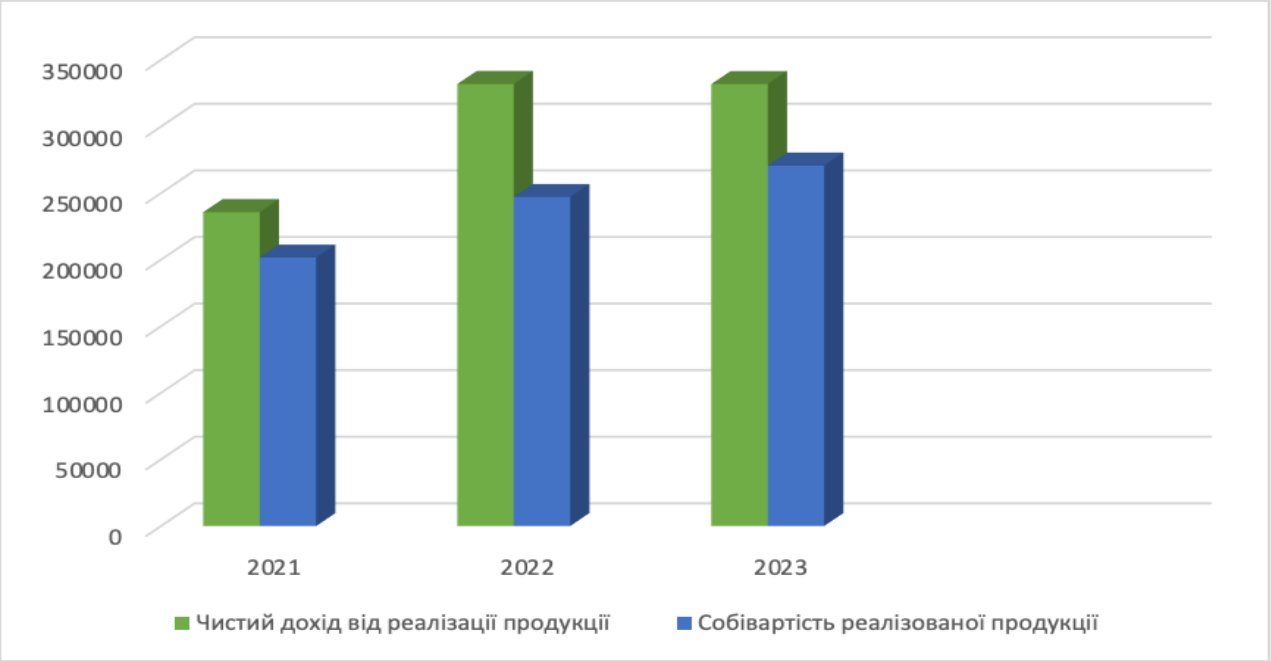


Рисунок 2.1 - Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та її собівартості ТОВ "НЕЙЛ" за 2021-2023 роки

Щодо вартості основних фондів, за аналізований період спостерігається коливання показника. У 2021 році значення склало – 9 626,70 тис. грн, у 2022 році – 7 666,20 тис. грн, а у 2023 році – 108387,10 тис. грн. Темп приросту між 2021 та 2022 роками становив -20,36 %, а між 2022 та 2023 – 1313,8%. Зростання у 2023 році відображає значні інвестиції в модернізацію технічного оснащення. Проте деяке уповільнення темпів приросту може бути спричинене швидким зносом або реструктуризацією виробничого обладнання.

Проте показник фондовіддачі за 2021–2023 роки є нестабільним.

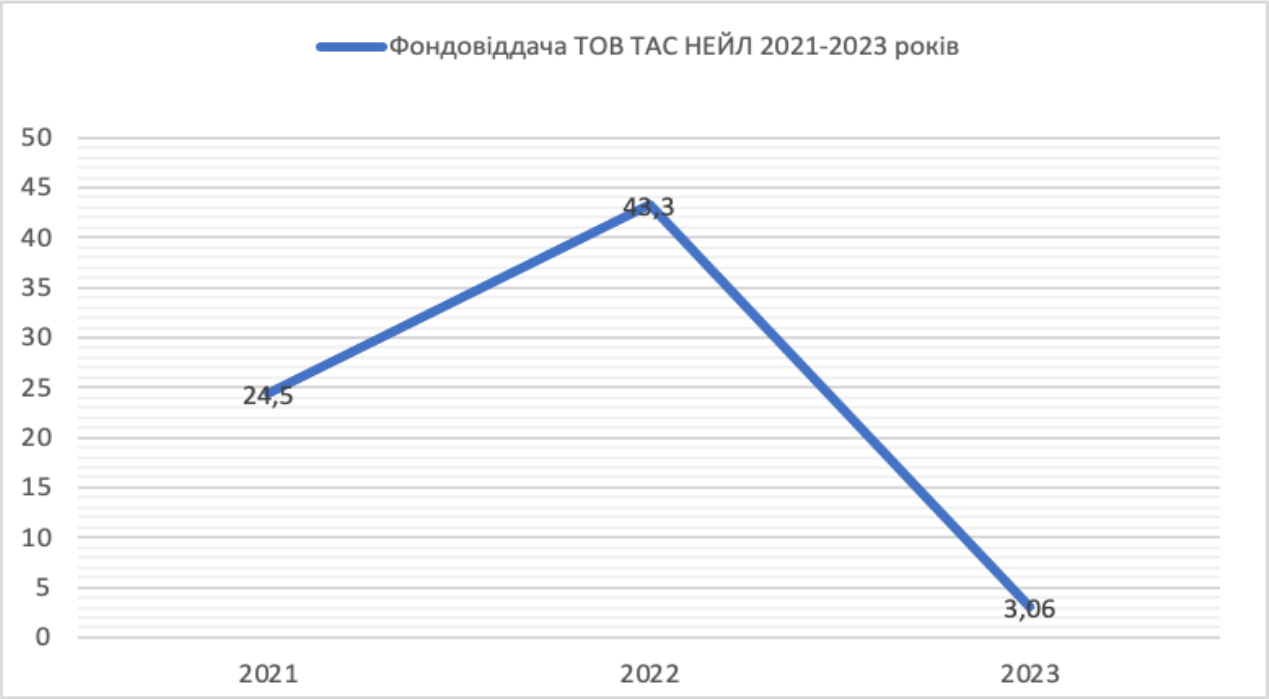


Рисунок 2.2 – Динаміка показників фондовіддачі ТОВ «НЕЙЛ» за 2021-2023 рр.

У 2021 році він складав 24,5 грн за 1 грн основних фондів, а у 2022 році він вже зріс до 43,3 грн, що свідчить про приріст на 76,7% порівняно з попереднім роком. Натомість у 2023 році фондовіддача різко почала знижуватися до 3,06 грн, це на 92,9% менше від рівня 2022 року. Негативна динаміка вказує на значне погіршення ефективності використання основних фондів та необхідність її оптимізації.

Фондомісткість, що є протилежністю фондовіддачі (визначає, скільки гривень з основних фондів припадає на 1 грн продукції) і відображає ефективність використання основних фондів, також є нестабільною: з 0,04 грн у 2021 році вона зменшилась до 0,02 у 2022, а вже у 2023 році зросла до 0,3 грн. Таке стрімке зростання вказує на те, що відбулося різке зниження ефективності використання основних фондів у 2023 році. На думку автора, така ситуація характеризується різким зростанням вартості основних фондів, хоча обсяги реалізації практично були незмінними.

Середньооблікова чисельність працівників зросла з 226 осіб у 2022 р. до 238 осіб у 2023 р. Щодо продуктивності праці, у 2022 р. він зріс до 1 468,9 тис. грн/особу, проте у 2023 р. знизився до 1 394,7 тис. грн/особу. Тобто

відбулося зменшення показника на 5 %, що вірогідно вказує на потребу оптимізації кадрових процесів, підвищення кваліфікації працівників та покращення інших комунікаційних процесів.

Щодо прибутку, з 2021-2022 роки, він був невеликим (рис. 2.3).

Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Нейл», 2021-2023рр.

У 2022 році він був найбільшим з проаналізованих років і становив – 9773,2 тис. грн. Проте у 2023 році через великі витрати, чистий дохід ТОВ "НЕЙЛ" становив – -9372,6 тис. грн. На думку автора, це відбулося через неефективне управління витратами, особливо операційними.

Середньорічна вартість оборотних фондів на підприємстві, зростала протягом цих 3 років: у 2021 році – 80 767,8 тис. грн., у 2022 році – 147 498,7 тис. грн., а у 2023 році – вже 210 497,5 тис. грн. Надмірне нагромадження запасів може свідчити про недостатньо ефективне управління обіговими коштами. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, у 2021 році становили – 0,85 грн, у 2022 році зменшились до 0,74 грн, що є позитивною тенденцією. Але у 2023 році показник знову почав зростати – 0,81 грн, це свідчить про погіршення витратної ефективності підприємства. Зроблено висновок, що зростання даного показника, навіть на 9,4 %, пов’язане як із загальним підвищенням цін на ресурси так і з

недостатнім контролем за витратами.

Проведений аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «НЕЙЛ» за 2021-2023 роки показав, що крім позитивних тенденцій у розвитку підприємства, були виявлені і деякі критичні тенденції. З одного боку, відбувається розширення обсягів діяльності, збільшення оборотних активів, збільшення інвестицій в основні фонди. Натомість з іншого боку, у 2023 році підприємство зіштовхнулося з погіршенням використання наявних ресурсів, зростанням витрат і загалом із збитковістю. Особливу увагу слід було звернено на низьку фондовіддачу і зростання витрат на 1 грн реалізованої продукції. Це свідчить про необхідність вдосконалення процесів управління, підвищення продуктивності та контролю витрат, щоб підприємство знову стало стабільним та прибутковим в майбутньому.

2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства ТОВ "НЕЙЛ"

Оцінка діяльності підприємства є важливою передумовою для його розвитку, вдосконалення бізнес-процесів, виявлення сильних і слабких сторін діяльності.

Однією з головних сфер, яка суттєво впливає на функціонування компанії є система менеджменту. Вона формує як економічні результати діяльності організації, так і результати, в яких зацікавлені працівники, органи державної влади та населення країни. Тому застосовуються різні підходи для оцінки стану менеджменту і можливостей його поліпшення [17].

Аби оцінити ефективність системи менеджменту на ТОВ «Нейл», було проаналізовано фінансовий стан підприємства та його фінансові результати.

Таблиця 2.2 – Аналіз формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «НЕЙЛ»

Показник	Дані за роками, тис грн			Темп приросту/спадання, %	
	2021	2022	2023		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	235778,2	33196,2	331924,5	40,8	-0,012
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	201610,9	247119,8	270709,4	22,6	9,5
Валовий прибуток(збиток)	34167,5	84847,4	61215,1	148,3	-27,85
Інші операційні доходи	1 724,9	7 544,8	4 734,5	337,4	-37,2
Інші операційні витрати	32255	65865,9	60882,5	104,2	-7,6
Інші доходи	106,3	0	2 140,3	-1	-
Інші витрати	717	14 664,8	16 580	1945,3	13,06
Фінансові результати до оподаткування	3 026,5	11 861,5	-9 372,6	291,9	-179,02
Чистий прибуток (збиток)	2 667,5	9 773,2	-9 372,6	266,4	-195,9

Для початку було проаналізовано - валовий прибуток, адже саме він покаже ефективність продажів на заводі. У 2022 році порівняно з 2021, валовий прибуток зріс на 148,3%, це дуже хороший результат, враховуючи, що саме у цей рік розпочалася війна на території країни. Але у 2023 році, валовий прибуток зменшився на 27,85%.

Щодо чистого прибутку то він значно менший за валовий у проаналізовані роки. У 2022 році, він становив – 9 773,20 тис.грн, і в порівнянні з валовим

прибутком то він мізерний, адже менший за нього на 75 074,2І тис.грн. Але у 2023 році, підприємство взагалі зазнало збитку.

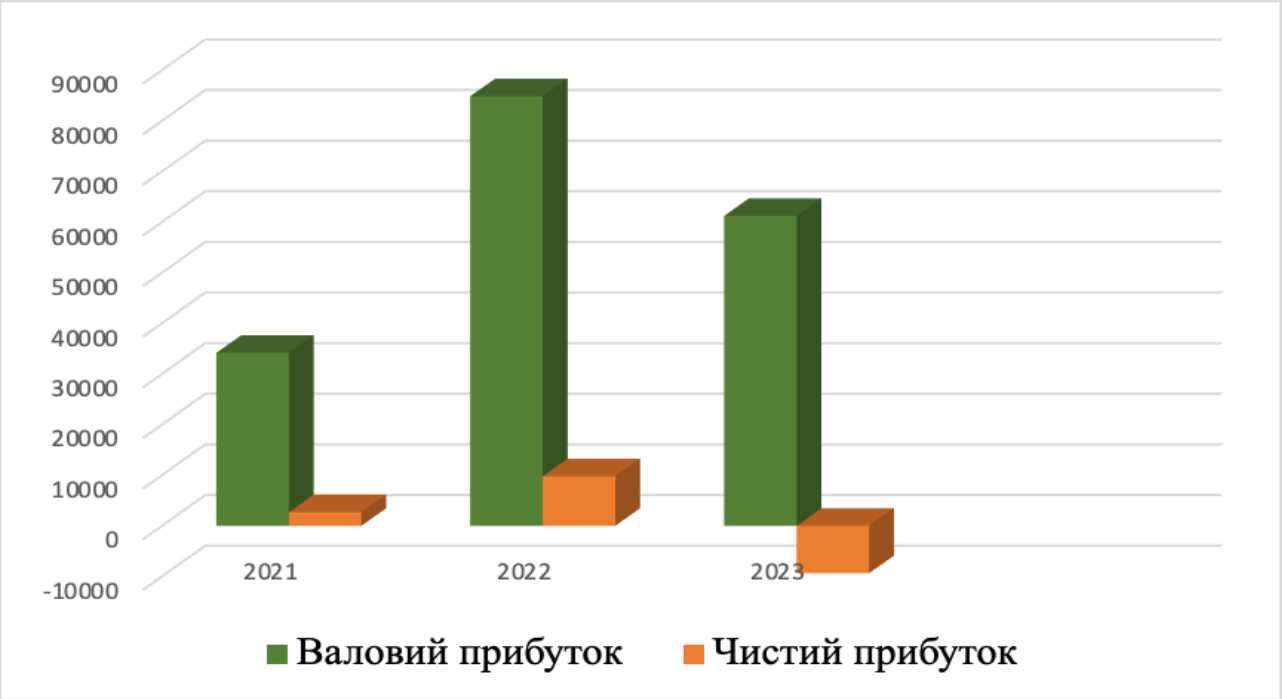


Рисунок 2.4 – Динаміка валового та чистого прибутку від реалізації продукції ТОВ "НЕЙЛ" за 2021-2023 роки

У підприємства є проблеми з ефективністю управління витратами, а саме з операційними. Якщо так буде й надалі, підприємство поступово буде накопичувати свою заборгованість, що може призвести до банкрутства.

Щодо інших операційних витрат та доходів. У 2022 році підприємство мало великий обсяг інших операційних витрат – 65865,90 тис.грн, вони принесли прибуток, що є найбільший серед проаналізованих років, але з огляду на обсяги витрат, отриманий прибуток є невеликим. Якщо порівнювати 2022 та 2023 роки, то бачимо що операційні витрати у 2023 році знизилися до 60882.50 тис.грн, але на жаль і дохід став меншим.

Інші операційні доходи це доходи, які підприємство отримує додатково, але не від своєї основної діяльності. Найбільший такий дохід був у 2022 році –

7 544,80 тис. грн, а у 2023 році він став меншим на -37,2%. Це є не дуже втішним сигналом для компанії, щоб вона звернула увагу на свій фінансовий стан.

Наступним кроком є аналіз ще одного важливого показника – рентабельність доходу та витрат.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників рентабельності діяльності підприємства ТОВ «НЕЙЛ»

Показник	Дані за роками			Темп зміни,% до попереднього року	
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис грн	235778,2	331967,2	331924,5	40,8	-0,012
Повна собівартість реалізованої продукції, тис грн	201610,9	247119,8	270709,4	22,6	9,5
Вартість (баланс) капіталу, тис грн	6 176,6	8 127,1	8 127,1	31,6	0
Фінансові результати до оподаткування	3 026,5	11 861,5	-9 372,6	291,9	-79,02
Рентабельність: – доходу; – витрат;	 1,12 1,01	 2,9 1,03	 -2,76 0,97	 -	 -

Рентабельність доходів у 2021-2022 роках була більшою, ніж рентабельність витрат у ці роки. Це вказує на те, що компанія отримала більше прибутку від своїх операційних доходів, ніж вона витратила на виробництво і управління. Проте у 2023 році, все змінилося і рентабельність доходу дорівнювала -2,76%, а рентабельність витрат у цей рік – 0,97%.

Рентабельність доходу демонструє, яку суму операційного прибутку отримує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Динаміка цього показника була такою: у 2022 році порівняно з 2021 роком, значення показника збільшилося на 1,78%, а у 2023 році, значення рентабельності доходу стало від`ємним. Це вказує, що компанія зазнає збитків, тобто на кожну гривню доходу припадає збиток у розмірі – 2,76.

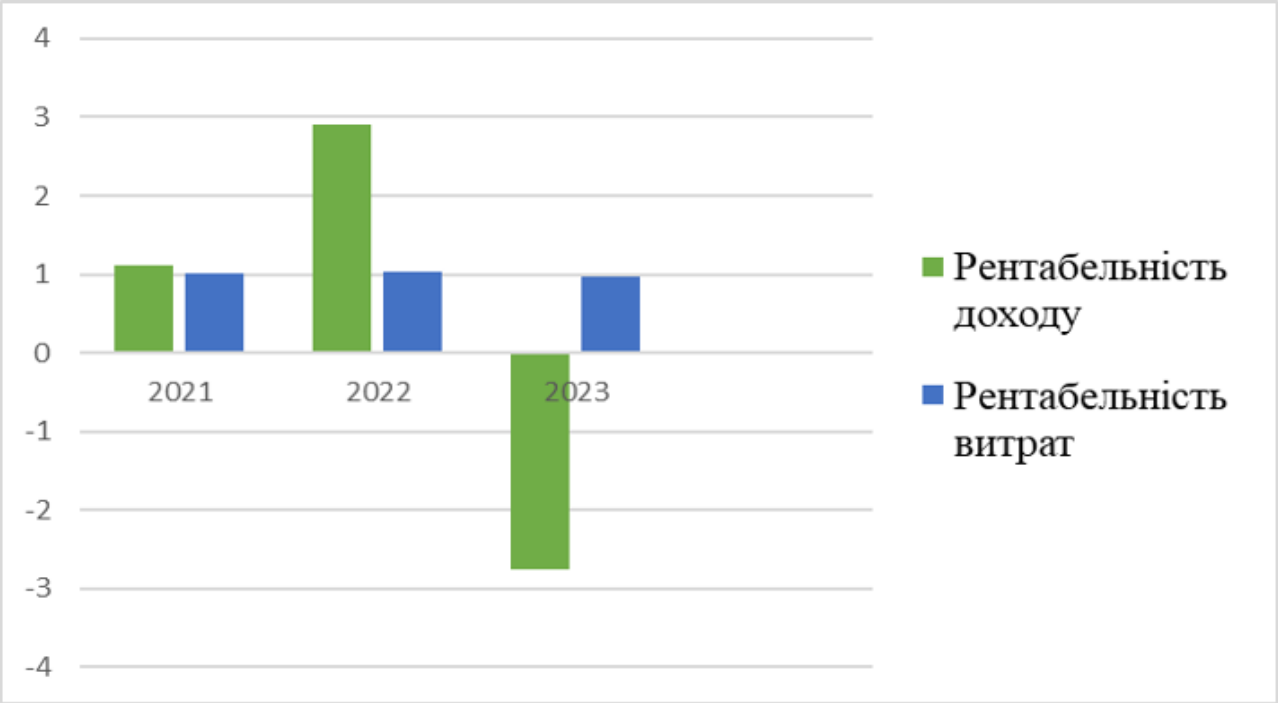


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності доходу та витрат ТОВ «НЕЙЛ», 2021-2023 рр.

Рентабельність витрат відображає, скільки прибутку припадає на кожну гривню всіх понесених витрат за звітний період. Якщо рентабельність витрат стала меншою, це означає, що відсоток прибутку, отриманого від витрат, знизився в порівнянні з попередніми періодами. Тож показник рентабельності витрат за 2023 рік, є дуже низьким. Але він позитивний, тому у заводу є шанси генерувати прибуток від своїх витрат, але поки на низькому рівні.

Аналіз рентабельності доходів та витрат свідчить про значне погіршення фінансових показників ТОВ «НЕЙЛ» у 2023 році. Якщо у 2021-2022 роках підприємство показало позитивну динаміку рентабельності, то у 2023 році коефіцієнт рентабельності доходів набув від'ємного значення, що свідчить про неприбутковість основної діяльності. При цьому рентабельність витрат залишається позитивною, хоча й на вкрай низькому рівні, тому все ж є можливість відновити прибутковість.

У результаті аналізу було також простежено динаміку основних показників ефективності управління на ТОВ «Нейл» за 2021–2023 рр (табл 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «Нейл» за 2021–2023 рр.

Показник	Од. вим.	Рік			Темп приросту/спадання, %	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	235778,20	331967,20	331924,50	40,8	-0,012
2.Середньооблікова кількість штатних працівників всього	осіб	224	226	238	0,89	5,3
3.Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	2 667,50	9 773,20	-9 372,60	266,4	-195,9

Продовження таблиці 2.4

4. Інші операційні витрати	тис. грн	32255,00	65865,90	60882,50	104,2	-7,6
5. Прибуток на одну гривню інших операційних витрат (управління)	грн	0,08	0,14	-0,15	75	-207,1
6. Обсяг реалізованої продукції на одну гривню інших операційних витрат (управління)	грн	7,3	5,04	5,4	-30,9	7,14

Аналіз таблиці показує, що при збільшенні у 2022 році інших операційних витрат, збільшився і прибуток на 1 гривню інших операційних витрат і темп його приросту складав – 75%. Але це і повпливало на обсяг реалізованої продукції на одну гривню інших операційних витрат, цього ж року, він становив – 5,04 грн. У 2023 році бачимо, що цей обсяг зріс, але через неефективне управління витратами, прибуток на одну гривню інших операційних витрат знизився до -0,15.

Ефективність системи менеджменту ТОВ «НЕЙЛ» мала позитивні результати у 2022 році, але у 2023 році підприємство зазнало зниження рентабельності, збитковість та ознаки неефективного управління витратами, особливо операційними. Це дає розуміння, що є необхідність переглянути управлінські підходи щодо фінансової стратегії підприємства та посилити контроль за витратами.

2.3 Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ "НЕЙЛ"

Сучасне підприємство стикається з різноманітними внутрішніми викликами та можливостями, які визначають його конкурентоспроможність і стійкість на ринку. Тому слід детально розглянути аналіз внутрішнього середовища ТОВ «НЕЙЛ», аби ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити можливості для оптимізації і покращення управлінських рішень. Оцінювання внутрішнього середовища ТОВ «НЕЙЛ» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка факторів внутрішнього середовища ТОВ «НЕЙЛ»

Номер	Показник	Бал		
		1	2	3
1	Ступінь досягнення цілей	+		
2	Ступінь доцільності організаційної структури			+
3	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємства		+	
4	Стиль правління			+
5	Рівень прибутку	+		
6	Система контролю якості продукції			+
7	Широта асортименту			+
8	Гнучкість цінової політики			+
9	Рівень сервісу			+
10	Система стимулювання покупців		+	
11	Ступінь маркетингової активності	+		
12	Дослідження і розробки		+	
13	Стан матеріально-технічної бази		+	
14	Кваліфікаційний склад кадрів			+
15	Фінансові можливості підприємства		+	
16	Організаційна культура		+	

* Оцінка здійснюється експертним шляхом від 1 до 3 балів.

Вагомим показником ефективності внутрішнього середовища ТОВ «НЕЙЛ» є організаційна структура. Лінійно-функціональна організаційна структура добре підходить для великого масштабу підприємств, такого типу як і ТОВ «НЕЙЛ». Головне не втратити - рівень комунікаційних зв'язків у підприємства. Адже коли підприємство складається з багатьох відділів, тоді усі зайняті своїм видом діяльності і комунікаційні зв'язки погіршуються.

Ще вагомою перевагою є якість, широкий асортимент продукції та гнучка цінова політика підприємства. Адже підприємство постійно підтверджує свою якість цвяхів для збивання європалет в міжнародних організаціях, таких як EPAL та UIC; асортимент налічує понад 1800 позицій продукції. Власні виробничі потужності підприємства, дають можливість йому контролювати вартість своєї продукції, забезпечуючи оптимальне співвідношення ціни та якості на ринку промислових товарів.

Рекомендовано покращити матеріально-технічну базу підприємства та ступінь його маркетингової активності, аби підприємство підвищило свою конкурентоспроможність, що також забезпечить ефективність виробництва та відбудеться природне залучення ще більшої кількості споживачів і відповідно обсяги продажів також стануть більшими.

Вагомою слабкою стороною підприємства є його прибутковість на даний період.

Аналіз зовнішнього середовища є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє глибше зрозуміти вплив зовнішніх факторів на його діяльність та конкурентоспроможність. Тож було розглянуто та досліджено економічні, соціокультурні, технологічні та політичні аспекти, які впливають на стратегічні рішення заводу ТОВ «НЕЙЛ».

В Україні, є багато підприємств, які займаються виготовленням металопрокату. ТОВ "НЕЙЛ" є відомим виробником цвяхів, але якщо розглядати інші підприємства в Україні, які також займаються виробництвом металопрокату то можна виокремити кілька компаній, які є конкурентами для "НЕЙЛ", а саме:

ТОВ "ДНІПРОМЕТИЗ ТАС", ТОВ "МЕТІНВЕСТ-СМЦ", ТОВ "КОНКОРД XXI".

Здійснено аналіз, щодо ситуації з експортом та імпортом на українському ринку.

Дані ОП «Укрметалургпром» свідчать, що у січні-березні 2024 року, українськими металургійними підприємствами було вироблено – 1389 тис.т. металопрокату (135,5% відносно аналогічного періоду 2023 р.). З них, за інформацією Державної митної служби України, експортовано порядку 1029 тис. т, або 74,1%. В січні-березні 2023 р. частка експорту становила 38,3% (393 тис т при загальному виробництві металопрокату 1025 тис т).

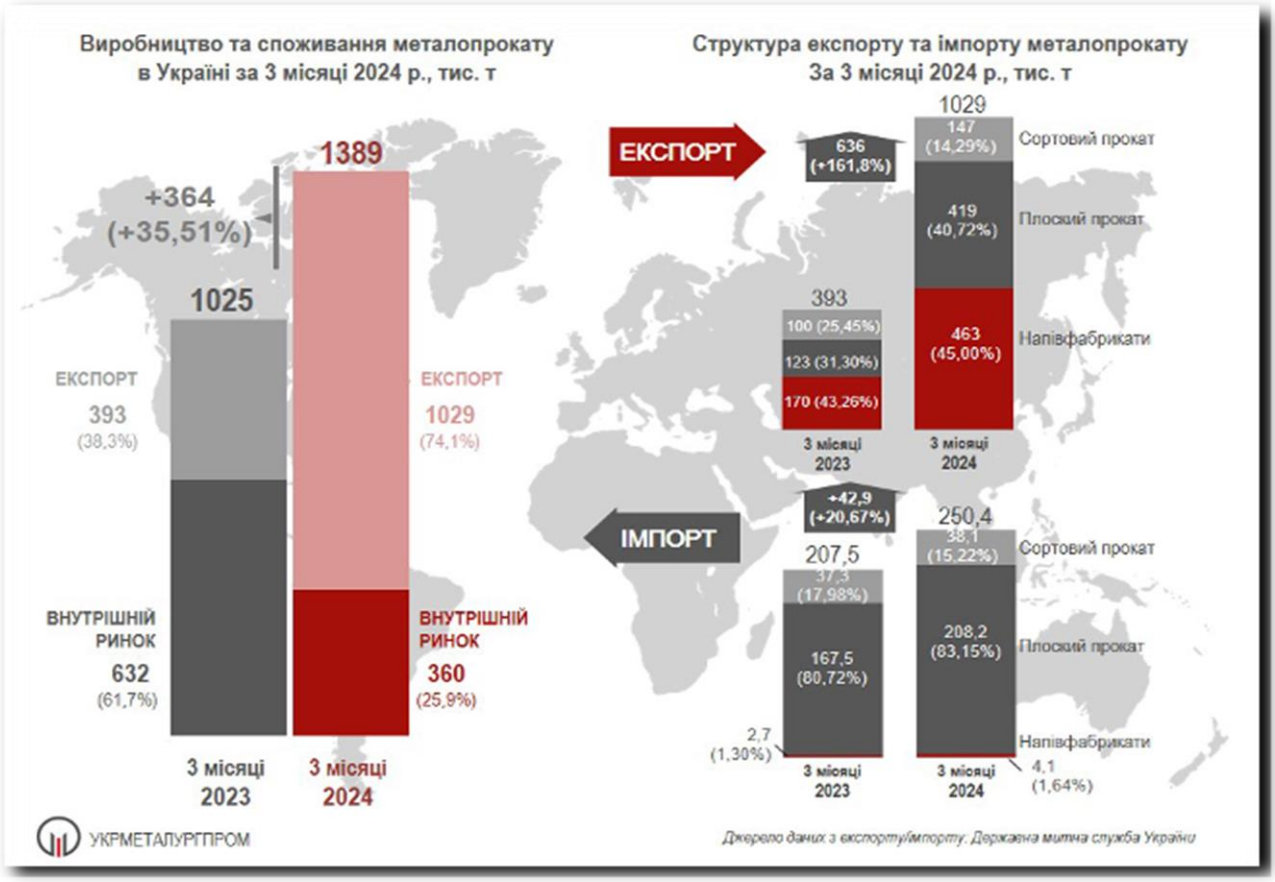


Рисунок 2.6 – Виробництво та споживання металопрокату. Експорт та імпорт металопрокату

У січні-березні 2024 року частка напівфабрикатів у експортних поставках становила 45,00%, що трохи перевищує показник за аналогічний період 2023 року (43,28%). При цьому питома вага плоского прокату в експортних поставках

за три місяці 2024 року значно зросла до 40,72%, порівняно з 31,30% у січні-лютому 2023 року. Натомість частка сортового прокату скоротилась до 14,29% у 2024 році з 25,45% у 2023 році.

У першому кварталі 2024 року обсяг внутрішнього ринку металопрокату склав 610,4 тис. тонн, з них 250,4 тис. тонн або 41,02% становить імпорт. Це відображає зменшення обсягу внутрішнього ринку на 27,29% порівняно з січнем-березнем 2023 року, при одночасному зростанні частки імпортних поставок на 16,31%.

У період січень-березень 2024 року основними експортними ринками для українського металопрокату, за даними Держмитслужби, були країни Європейського союзу, які займали 81,6% від загального обсягу експорту. На другому місці була Південна Америка з часткою 5,8%, а на третьому - інші країни Європи з 5,4%.

Щодо імпорту металургійних товарів в Україну, за тим же періодом, найбільші частки припадали на інші країни Європи – 42,9%, ЄС-27 – 40,4%, та країни Азії – 15,8% [18].

Таким чином, загальна тенденція показує зниження внутрішнього попиту на металопрокат і збільшення імпортної складової в структурі внутрішнього ринку України. Зниження внутрішнього попиту на металопрокат в Україні є результатом комплексу економічних, політичних та соціальних факторів, які впливають на будівельний та промисловий сектори країни. А саме:

- Економічна криза – Україна проживає економічні труднощі через військові дії на нашій території. Тому це призвело до загального зниження споживчого попиту та інвестицій, включаючи будівельний сектор, який є одним з основних споживачів металопрокату.

- Зменшення активності в будівельній сфері – внаслідок економічної нестабільності та загроз обстрілів у нашій країні, відбулося зменшення обсягів новобудов і реконструкції. І як результат, це приводить до меншого попиту на будівельні матеріали, включаючи металопрокат.

- Фінансові обмеження – внаслідок економічної кризи обмежилася здатність компаній і індивідуальних споживачів до розширення чи вдосконалення будівельних проектів.

Аби дослідити специфіку діяльності ТОВ «НЕЙЛ» у зовнішньому середовищі проведено аналіз (застосованої методики PEST – аналізу).

Таблиця 2.6 – Чинники макроекономічного впливу на ТОВ «НЕЙЛ» за методом PEST-аналізу

Чинники	Оцінка впливу	Чинники	Оцінка впливу
P Політично-правові чинники	**3,75**	**E Економічні чинники**	**4**
стійкість влади	3	курс національної валюти	4
зміни в законодавстві	5	ціни на ресурси	5
позиція держави до іноземних інвестицій	3	інфляція	4
лобіювання окремих груп підприємства, даної галузі	4	розвиток бізнес-середовища	3
S Соціокультурні чинники	**2,66**	**T Технологічні чинники**	**3,66**
демографічні особливості населення	2	державна політика в області НТП	2
культура споживання продукції	2	розвиток технологій виробництва	5
вимоги до якості	4	інновації	4

На основі PEST-аналізу можна зроблено висновок, що ТОВ "НЕЙЛ" демонструє значну залежність від економічних та політико-правових чинників на макроекономічному рівні. Підприємство має помірну залежність від технологічних змін, а його залежність від соціокультурних факторів є невеликою, характеристики визначаються специфікою його діяльності в

метизній галузі, а також сучасним економічним контекстом, який впливає на попит продукції заводу.

Дані результати обумовлені характером діяльності ТОВ "НЕЙЛ", економічною та політичною нестабільністю в країні, а також особливостями попиту на його продукцію, яка застосовується для будівництва, ремонту і виробництва в основному.

Тож у галузі метизних виробів, конкуренція є низькою, і це сприяє довгостроковим партнерським відносинам з постачальниками та клієнтами. Рентабельність в цій галузі не є значною. Поява нових учасників на ринку вважається рідкісним явищем.

Проаналізувавши зовнішнє та внутрішнє середовища існування підприємства, було також проведено SWOT-аналіз аналізованого підприємства, для розуміння переваг та недоліків, можливостей та загроз на підприємстві.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз діяльності підприємства ТОВ " НЕЙЛ"

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Висока якість продукції - Широкий асортимент продукції (1,852 асортиментних найменувань) - Великий досвід на промисловому ринку (30 років) - Використання сучасного обладнання - Розвинена дистрибуційна мережа (8 відділів продажів в Україні) - Розташування	- Наявність застарілого обладнання - Проблеми з постачанням сировини, через війну на території України - Обмежене фінансування - Відсутність системи мотивації та стимулу персоналу до результативної праці - Недостатня увага до маркетингових досліджень

Продовження таблиці 2.7

Можливості	Загрози
- Вихід на нові ринки збуту - Використання нових технологій, аби оптимізувати виробничі процеси діяльності - Запровадження нових методів маркетингу - Збільшення попиту на продукцію	- Загострення військового стану - Зростання конкуренції - Підвищення цін на сировину - Загострення ситуації у будівельній галузі, через війну, розв’язану росією на території нашої України(

Незважаючи на загрози, які є вагомими для кризи на підприємстві "НЕЙЛ", воно все-одно має багато сильних сторін, котрі допомагають йому бути конкурентоспроможним та ефективним у своїй сфері. Через великий досвід на промисловому ринку, підприємство готове до багатьох політичних, екологічних, економічних та інших ризиків.

На підприємстві розвинута дистрибуційна мережа, і це дає можливість – швидко та якісно задовольняти потреби споживача. Такий підхід забезпечує стабільне постачання товару і підтримує високий рівень задоволення потреб клієнтів, що є також важливою конкурентною перевагою на ринку.

Серед слабких сторін підприємства, вагомим мінусом є використання застарілого обладнання. Хоч і в компанії є нове обладнання, проте не усе. Це сповільнює темп виробництва продукції. Також є проблеми з постачанням сировини, через військові дії, тому і виникають затримки у виробничій діяльності підприємства.

Розширення ринків збуту є можливістю, що може збільшити обсяги продажів і прибуток ТОВ "НЕЙЛ". Однак це вимагає додаткових інвестицій у маркетинг, який забезпечить стабільний ріст ринкових позицій. Також однією з можливостей підприємства є використання нових технологій, які мають позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства, і можуть забезпечити йому більш швидку реакцію на зміни у попиті ринку і знизити виробничі витрати.

Отже, проаналізувавши внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) і зовнішні фактори (можливості та загрози) можна зробити висновок, що ТОВ "НЕЙЛ" є потужним підприємством, яке готове до загроз та труднощів. Проте підприємству слід бути готовим аби надалі тримати позиції на своїх ринках збуту, адже конкуренція, зміни в економічній ситуації або технологічній сфері, а також політичні ризики можуть ще більше вплинути на стратегічне планування і розвиток його діяльності.

Аби забезпечити подальшу стійкість та досягнення хороших результатів, підприємству рекомендується:

- постійно слідкувати за змінами у зовнішньому середовищі та прогнозувати їх наперед;
- надалі вдосконалювати продукцію та якість обслуговування споживачів;
- розвивати маркетингову діяльність;
- інвестувати кошти у нові технології та розробки;
- активно досліджувати нові ринки збуту та знаходити можливості аби увійти на ці ринки;
- покращувати відносини між співробітниками на усіх рівнях, створювати різні програми для їхньої мотивації.

Дані кроки допоможуть ТОВ "НЕЙЛ" зберігати конкурентні переваги та зростати у складних умовах ринкового середовища.

2.4 Оцінка конкурентної позиції ТОВ "НЕЙЛ"

Оцінка конкурентної позиції підприємства є важливим етапом стратегічного аналізу, що дозволяє визначити його місце на ринку та розробити ефективну стратегію розвитку. Для ТОВ «НЕЙЛ» це особливо важливо на динамічному ринку металообробки та в умовах конкуренції.

Як зазначалося раніше підприємствами, які займаються виробництвом цвяхів та є конкурентами нашого заводу є:

- ТОВ "ДНІПРОМЕТИЗ ТАС" – Український виробник дроту, секційних огорож, зварювального дроту, електродів. Це найбільший виробник і постачальник дроту та секційних огорож в Україні. Підприємство почало своє існування в 1890 році. Є партнером ТОВ "НЕЙЛ" [29].

- ТОВ "МЕТІНВЕСТ-СМЦ" – Лідер ринку продажу металопрокату в Україні, що ще у довоєнному 2020 році продала на внутрішньому ринку 2,65 млн т продукції. Компанія працює з 2002 року. Через мережу, що налічує 14 власних металоцентрів в найбільших промислових містах країни (Київ, Харків, Дніпро, Запоріжжя, Кривий Ріг, Кременчук, Одеса, Львів та ін.), розподільчий центр у Дніпрі та 16 дистриб'юторів у різних регіонах країни [20].

- ТОВ "КОНКОРД ХХІ" – Завод з виробництва цвяхів. Заснований в 2002 році завод першим в Україні розпочав виробництво нового на той час для українського ринку продукту – цвяхи в бобінах для роботи з пневматичними молотками [21].

Щоб оцінити коплексно конкурентну позицію ТОВ «НЕЙЛ», автором було використано графічний метод – багатокутник конкурентоспроможності, що був досліджений О.Янковим [22], і дозволяє наочно порівняти підприємства за певними ключовими показниками

Тож було відібрано п'ять вагомих показників, що впливають на рівень конкурентоспроможності:

- собівартість продукції;

- рентабельність реалізації;

- середньорічна продуктивність праці;

- чистий дохід від реалізації продукції та послуг;

- витрати на 1 грн реалізованої продукції.

Дані було взято за останній аналізований рік і представлено у таблиці 2.9 [16, 23-25].

Таблиця 2.9 – Звітні річні значення показників конкурентоспроможності продукції досліджуваних підприємств

Показники	ТОВ «НЕЙЛ»	ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	ТОВ «ДНІПРОМЕТ ИЗ ТАС»	ТОВ «КОНКОРД ХХІ»
Собівартість продукції, тис. грн.	270 709	38 217 528	2 399 651	42 631
Рентабельність реалізації, %	-2,76	2,16	0,36	-6,75
Середньорічна продуктивність праці, тис. грн.	1 395	75 682	3 628	1 301
Чистий дохід від реалізації продукції та послуг, тис грн	331 924,5	40 716 981	2 677 836	44 238,60
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,81	0,93	0,89	0,96

Наступним етапом був - експертний аналіз, здійснений автором на основі аналізу підприємств в контексті ефективності, масштабів і балансу наявних показників. Оцінювання відбувалося за 10-ти бальною шкалою (де 1 – найнижчий бал, а 10 – максимальний бал). Результати бальної оцінки з урахуванням розділення всіх показників конкурентоспроможності наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Значення бальних експертних оцінок показників конкурентоспроможності досліджуваних підприємств

Показники	ТОВ «НЕЙЛ»	ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	ТОВ «ДНІПРОМЕТ ИЗ ТАС»	ТОВ «КОНКОРД ХХІ»
Собівартість продукції, тис. грн.	7	4	5	7
Рентабельність товару, %	3	9	5	1

Продовження таблиці 2.10

Середньорічна продуктивність праці, тис. грн.	3	10	4	2
Чистий дохід від реалізації продукції та послуг, тис грн	4	10	6	1
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	9	4	6	2

В результаті було отримано необхідну інформацію для побудови багатокутника конкурентоспроможності підприємств - рис. 2.7

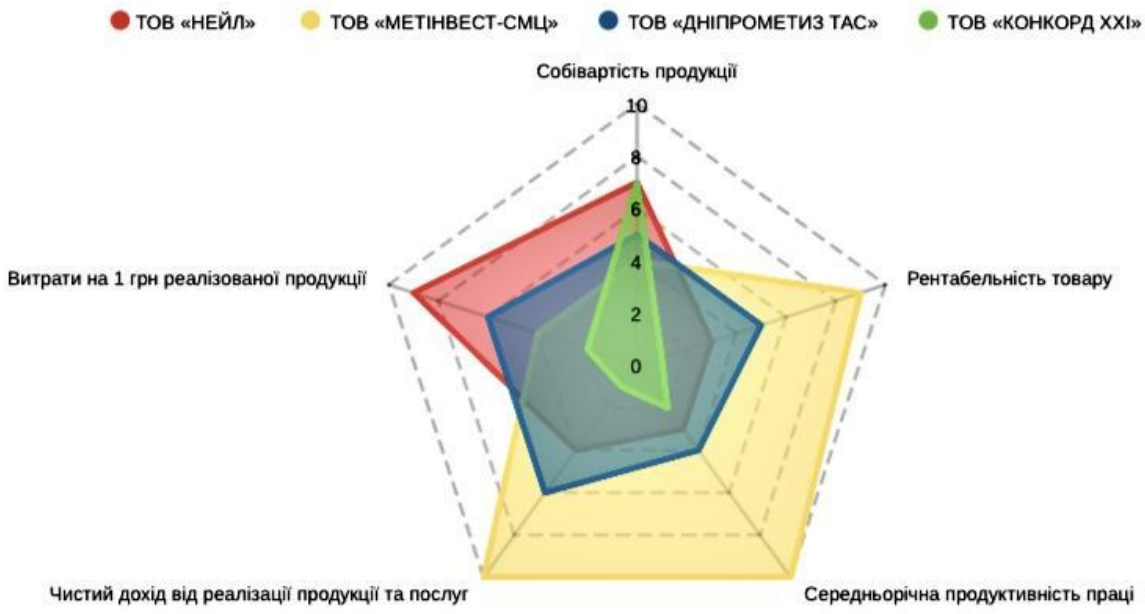


Рисунок 2.7 – Багатокутник конкурентоспроможності досліджуваних підприємств

Графічний аналіз проведений за економічними параметрами показників, які розраховані на основі фінансової звітності досліджуваних підприємств.

За допомогою формули площі багатокутників (2.1), обчислено оцінку конкурентоздатності продукції кожного підприємства на основі п’яти показників. Формула площі багатокутників:

$$S_i = \frac{1}{2} \sin\left(\frac{2\pi}{m}\right) \sum_{k=1}^{m} * X_k X_{k+1}\,, \qquad (2.1)$$

де X_k - значення k-го показника за кожним i-м оцінювальним заводом

Обчислення:

$$S_{\text{«НЕЙЛ»}} = \frac{1}{2}\left(\sin\frac{2 \times 3{,}14159}{5}\right) \times (7 \cdot 3 + 3 \cdot 3 + 3 \cdot 4 + 4 \cdot 9 + 9 \cdot 7) = 67{,}05$$

$$S_{\text{«МЕТІНВЕСТ–СМЦ»}} = \frac{1}{2}\left(\sin\frac{2 \times 3{,}14159}{5}\right) \times (4 \cdot 9 + 9 \cdot 10 + 10 \cdot 10 + 10 \cdot 4 + 4 \cdot 4) = 134{,}1$$

$$S_{\text{«ДНІПРОМЕТИЗ ТАС»}} = \frac{1}{2}\left(\sin\frac{2 \times 3{,}14159}{5}\right) \times (5 \cdot 5 + 5 \cdot 4 + 4 \cdot 6 + 6 \cdot 6 + 6 \cdot 5) = 64{,}2$$

$$S_{\text{«КОНКОРД }XXI\text{»}} = \frac{1}{2}\left(\sin\frac{2 \times 3{,}14159}{5}\right) \times (7 \cdot 1 + 1 \cdot 2 + 2 \cdot 1 + 1 \cdot 2 + 2 \cdot 7) = 12{,}84$$

Також було розраховано відносний рівень конкурентоспроможності (K_i) досліджуваних підприємств за формулою:

$$K_i = \frac{s_i}{max\ s_I} \qquad (2.2)$$

$$K_{\text{«НЕЙЛ»}} = \frac{67{,}05}{134{,}1} = 0{,}5$$

$$K_{\text{«МЕТІНВЕСТ–СМЦ»}} = \frac{134{,}1}{134{,}1} = 1$$

$$K_{\text{«ДНІПРОМЕТИЗ ТАС»}} = \frac{64{,}2}{134{,}1} = 0{,}48$$

$$K_{\text{«КОНКОРД }XXI\text{»}} = \frac{12{,}84}{134{,}1} = 0{,}09$$

Отримані результати свідчать про те, що ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» є беззаперечним лідером за конкурентоспроможністю у галузі металургії. Висока продуктивність праці працівників, рентабельність і обсяг доходу забезпечили йому найбільшу площу багатокутника.

ТОВ «НЕЙЛ» та ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» продемонстрували подібний рівень конкурентоспроможності (відповідно 0,5 і 0,48). Але перевага ТОВ «НЕЙЛ» зумовлена вищою ефективністю витрат — значно нижчі витрати на 1 грн реалізованої продукції, і це дозволяє підприємству залишатися конкурентним навіть при менших доходах.

ТОВ «КОНКОРД XXI» поступається за всіма параметрами (окрім собівартості, вона є низькою в абсолютних значеннях, але не ефективною відносно доходу). Це свідчить про необхідність детального аналізу діяльності підприємства та зміни стратегій, що не працюють.

Оцінка конкурентних позицій ТОВ «НЕЙЛ» графічним методом – багатокутник конкурентоспроможності, показала, що підприємство демонструє достатню ефективність за окремими параметрами, зокрема, за собівартість продукції та витратами на 1 грн реалізованої продукції. Незважаючи на нижчу продуктивність праці та обсяги чистого доходу від реалізації продукції та послуг, ТОВ «НЕЙЛ» порівняно з конкурентами, забезпечує конкурентне середовище шляхом ефективного використання ресурсів.

Результати порівняльного аналізу свідчать про наявність потенціалу підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НЕЙЛ» за рахунок підвищення ефективності управління, інвестицій у виробництво та розвитку маркетингової діяльності.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ "НЕЙЛ"

3.1 Оцінка потенціалу та можливостей розвитку конкурентних переваг підприємства

Ріст споживання металопрокату у 2023 році в Україні становив більше 20-ти відсотків у порівнянні з 2022 роком [26], це свідчить про активний розвиток даної галузі та про посилення конкуренції на ринку. Це дає розуміння, що компанії повинні не лише утримувати свої поточні позиції, а й постійно працювати над розвитком та збільшенням своїх конкурентних переваг.

Відповідно від зростання попиту, у споживачів зростають і вимоги до якості продукції, швидкості обслуговування, пристосування діяльності до змін ринку та нових технологій.

Таким чином, оцінка потенціалу розвитку конкурентоспроможності є одним із найважливіших аспектів стратегічного управління на підприємстві.

Аналізоване підприємство ТОВ "НЕЙЛ" здійснює свою діяльність у сегменті виробництва металовиробів, де присутні як великі лідери ринку (наприклад, ТОВ "МЕТІНВЕСТ-СМЦ") так і середні підприємства як-от ТОВ "ДНІПРОМЕТИЗ ТАС" та ТОВ "КОНКОРД ХХІ". Проведений аналіз, у другому розділі, показав, що за о

кремими техніко-економічними показниками ТОВ "НЕЙЛ" поступається конкурентам, проте має потенціал до зростання за рахунок внутрішніх резервів та зовнішніх можливостей.

Аналіз діяльності ТОВ "НЕЙЛ" у другому розділі чітко вказав на такі конкурентні переваги підприємства:

- Собівартість продукції – підприємство має контрольовану собівартість продукції (270 709 тис. грн у 2023 році), це забезпечує йому можливість

мати потенціал для покращення рентабельності виробництва і мати цінову стабільність на ринку;

- Оптимізація витрат виробництва – низькі витрати на 1 гривню реалізованої продукції (0,81 грн) дають можливість підприємству підтримувати конкурентну цінову політику та зберігати попит споживачів;
- Гнучка цінова політика – ТОВ «НЕЙЛ» завдяки ціновій гнучкості, демонструє здатність зберігати конкурентні позиції, навіть за умов від'ємного значення рентабельності. Підприємство керується продуманою стратегією ціноутворення і це допомагає йому пристосовуватися до мінливих змін конкурентного середовища і вимог споживачів;
- Стабільна якість продукції – завдяки добре налагодженим технологічним процесам, ТОВ "НЕЙЛ" має високу й стабільну якість продукції, і в результаті забезпечує більшість потреб свого споживача;
- Розташування підприємства – відіграє вагому роль у війні на території нашої країни. ТОВ «НЕЙЛ» розміщений у Хмельницькій області, тому має більш надійне географічне розташування, що сприяє стабільній роботі заводу та забезпечує надійне постачання в кризовий період;
- Потенціал виходу на нові ринки – підприємство має можливість збільшити обсяги продажів і вийти на нові ринки.

Проте підприємство має і низку обмежень, які перешкоджають його конкурентоспроможності. На основі проведеного аналізу були виокремлені такі проблеми підприємства:

- рентабельність у 2023 році становила (-2,76 %), це свідчить про недостатній рівень прибутковості та ефективності фінансово-господарської діяльності;
- показник продуктивності праці є дуже низьким - 1395 тис. грн/працівника, що свідчить про невикористаний потенціал персоналу;
- маркетингова діяльність ТОВ «НЕЙЛ» більш зосереджена насамперед на цінових методах стимулювання продажів. Але на підприємстві відсутні

заходи цифрового маркетингу, активних рекламних кампаній і ефективного брендингу, що обмежує здатність залучати нових споживачів;

- матеріально-технічна база підприємства є застарілою, тож у компанії є потреба в оновленні виробничого обладнання та модернізації технологічних процесів, які мають бути адаптовані до сучасних стандартів у цій галузі.

Кадровий потенціал підприємства потребує окремої уваги, адже за підсумками 2023 року спостерігалося зниження продуктивності праці працівників, що вказує на наявність можливостей для підвищення ефективності персоналу.

Така ситуація вказує на необхідність підвищення кваліфікації працівників, удосконалення системи управління персоналом, залучення фахівців із сучасними професійними навичками.

Також крім внутрішнього потенціалу підприємство має і низку зовнішніх можливостей, які можуть мати вплив на укріплення конкурентних переваг ТОВ «НЕЙЛ». До них можна віднести:

1. Збільшення попиту на металургійну продукцію – відновлення інфраструктури країни в умовах війни, призвело до збільшення попиту на будівельні матеріали, особливо на металургійну продукцію;
2. Державна підтримка малого та середнього підприємництва – є програми, що включають першочергові гранти, субсидії на підтримку модернізації виробничих потужностей, програми підвищення енергоефективності, що створює можливість для ТОВ «НЕЙЛ» оновити виробниче обладнання;
3. Використання цифрових каналів збуту – розвиток онлайн-каналів продажу дозволить розширити ринок збуту продукції без значного збільшення витрат;
4. Регіональні ринки західних областей як стратегічна перевага – переміщення підприємств із зон бойових дій до більш безпечних регіонів створило додаткові можливості для розвитку торгівлі, що пов'язане із

формуванням сильних товарних ринкових осередків у західних областях України.

Аналіз конкурентів показує, що ТОВ «НЕЙЛ» має низькі показники за обсягом продажів та фінансовими результатами. Проте підприємство також має перевагу в економічній ефективності виробництва, яку можна використовувати для зміцнення своєї конкурентної позиції шляхом досягнення цілеспрямованих змін.

Виокремивши результати аналізу потенціалу, можна визначити основні можливості для розвитку конкурентних переваг ТОВ "НЕЙЛ". Узагальнені пропозиції наведено автором у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні можливості для розвитку конкурентних переваг ТОВ "НЕЙЛ"

Можливість	Її сутність
Підвищення продуктивності праці	Шляхом вдосконалення виробничих процесів, автоматизації бухгалтерського обліку та поступового впровадження більш ефективної організації праці
Збільшення маркетингових зусиль	Використання цифрової реклами, участь у виставках і розвиток сучасних каналів зв’язку з споживачами
Оновлення логістичної інфраструктури та модернізація обладнання	Вклад в технології для зниження витрат та підвищення якості продукції
Посилення управління фінансовими показниками	Моніторинг витрат та аналіз відносних переваг кожного рішення.
Розвиток персоналу	Навчання та мотиваційна підтримка співробітників, залучення нових спеціалістів з новітніми знаннями
Встановлення партнерських відносин	Пошук нових партнерів та розширення партнерських відносин для виходу на нові ринки

Отже, розгляд внутрішніх і зовнішніх можливостей ТОВ «НЕЙЛ» свідчить, що підприємство має реальні перспективи бути конкурентним та до того ж створити нові конкурентні переваги. А саме впровадження раціонального

використання ресурсів, інноваційних технологій, організація інновацій та гнучкість маркетингової стратегії.

3.2 Рекомендації щодо розвитку конкурентних переваг ТОВ "НЕЙЛ"

Підприємство ТОВ "НЕЙЛ" має низку внутрішніх конкурентних переваг, але його потенціал використовується не по максимуму.

Виходячи з висновків попереднього розділу, ключовими перевагами заводу є оптимальні рівні витрат і котрольована собівартість продукції.

Проте крім зазначених сильних сторін на підприємстві є певні слабкі сторони: негативна рентабельність, застаріле обладнання, низька продуктивність праці, недостатня маркетингова діяльність – є основними недоліками підприємства. Тому це підкреслює неабияку необхідність впровадження стратегічних заходів для підвищення конкурентоспроможності.

Першочерговим завданням є подальша оптимізація виробничого процесу. Підприємству необхідно збалансувати використання наявних ресурсів і знизити затрати праці, і як можливий результат, це сприятиме підвищенню продуктивності праці.

Запропоновано впровадити принципи Lean-технологій (ощадливого виробництва), що спрямовані на виявлення та усунення втрат на виробництві: простоїв, зайвих переміщень, очікувань, надмірної обробки, дефектів тощо. Ці принципи допомагають оптимізувати використання робочого часу персоналу та підвищити ефективність завантаження виробничого обладнання. До конкретних заходів оптимізації можна віднести:

- автоматизація обліку операційних процесів;

- організація внутрішньої логістики – метод Канбан;

- мінімізація втрат часу на переналаштування обладнання, зокрема TPM, загальний догляд за обладнанням.

Тож зміна внутрішньої логістики в поєднанні з цими заходами матиме значний вплив на підвищення продуктивності праці працівників.

Наступний важливий крок – оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Застаріле обладнання обмежує забезпечення високої якістості продукції та не має змоги підтримувати сучасні швидкості виробництва. Тому важливо розробити програму технічної модернізації, яка б враховувала потреби основного виробництва з одночасним забезпеченням поступової заміни застарілого обладнання. За фінансуванням такої програми малі та середні підприємства можуть отримати підтримку за різними державними програмами, такими, як: програма підтримки малого та середнього бізнесу від ЄБРР, або взяти кредит на вигідних умовах: “Доступні кредити 5-7-9%”.

Важливим напрямком підвищення конкурентоспроможності підприємства є вплив його маркетингової діяльності. Для початку підприємству варто переглянути наявну маркетингову стратегію і більше звернути увагу на канали цифрової реклами. Також дуже важливо розвивати наявний сайт з каталогом продукції, активно використовувати соціальні мережі та зареєструвати компанію на різних профільних торговельних платформах. Це без вагань покращить спілкування з потенційними споживачами та підвищить їхню обізнаність про продукцію ТОВ "НЕЙЛ". Також, варто розглянути як можливість – участь у виставках і галузевих форумах, адже це може сприяти збільшенню кількості ділових відносин і залученості нових партнерів.

Не менш важливим аспектом розвитку підприємства є вдосконалення кадрової політики. Зниження продуктивності праці свідчить про необхідність підвищення кваліфікації працівників, особливо майстрів і обслуговуючого персоналу. Один з варіантів, це запровадити внутрішню систему навчання, реалізувати плани по підвищенню кваліфікації. Що є важливим, це те що система мотивації повинна включати і нефінансові стимули, наприклад – визнання успіхів та досягнень, або гнучкий графік роботи, це може допомогти підвищити залученість співробітників, покращити клімат відносин та комунікації на підприємстві і зменшити плинність кадрів.

Вдосконалення фінансової сфери через системний аналіз економічної діяльності підприємства, також є дуже важливим етапом. Необхідно регулярно оцінювати рентабельність продукції, аналізувати прогнозовані та фактичні витрати, а також запровадити метод внутрішньої фінансової звітності, який дозволить негайно виявляти та виправляти відхилення. Оптимізація структури витрат і ефективний контроль за розприділенням коштів допоможуть ТОВ "НЕЙЛ" забезпечити довгострокову фінансову стабільність.

Також однією з ключових складових розвитку компанії є зміцнення та розширення партнерських відносин, до прикладу: з локальними будівельними та торговельними компаніями, з постачальниками металевої сировини. Важливо забезпечити стабільні та прибуткові канали постачання сировини, а також досліджувати нові логістичні рішення для ефективної доставки готової продукції. Стратегічні домовленості з будівельними компаніями та оптовиками можуть стати новою перевагою підприємства і як результат будуть сприяти збільшенню обсягів продажів.

Узагальнені пропозиції наведено автором у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Напрями удосконалення конкурентних переваг ТОВ "НЕЙЛ"

Номер з/п	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Оптимізація організації виробничого процесу	Автоматизація обліку операційних процесів, мінімізація втрат часу, ефективне використання робочого часу	Підвищення продуктивності праці та зниження собівартості продукції
2	Оновлення матеріально-технічної бази підприємства	Оновлення обладнання, фінансування за державними програмами	Покращення якості продукції, зниження браку, відповідно прискорення виробництва
3	Посилення маркетингової діяльності	Розвиток сайту підприємства, активне використання соц. мереж, реєстрація на спеціалізованих торговельних платформах	Збільшення продажів на, покращення впізнаваності серед потенційних споживачів

Продовження таблиці 3.1

4	Вдосконалення кадрової політики	Запровадження системи навчання для підвищення кваліфікації, визнання досягнень працівників та впровадження гнучкого графіку роботи	Розвиток професійних навичок, зниження плинності кадрів
5	Покращення фінансового управління	Регулярне оцінювання рентабельності, аналіз прогнозованих та фактичних витрат, запровадження методів фінансової звітності для внутрішнього використання	Досягнення прибутковості та стабілізація фінансових показників
6	Зміцнення та розширення партнерських відносин	Пошук нових логістичних підходів, домовленості з будівельними компаніями та оптовиками	Збільшення каналів збуту, надійність постачань та збільшення обсягів продажів

Далі автором було проведено економічне обгрунтування одного з запропонованих напрямків, а саме – оптимізація організації виробничого процесу.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства ТОВ "НЕЙЛ", показав, що середньорічна продуктивність праці одного працівника у 2023 році дорівнювала 1395 тис. грн, а це значно поступається лідеру галузі - ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» (75 682 тис. грн/працівника).

Впровадження принципів Lean-виробництва на підприємствах металообробної галузі показує, що приріст продуктивності праці становить від 12 до 18% протягом першого року впровадження, залежно від глибини реорганізації. Враховуючи поточний рівень організації на ТОВ «НЕЙЛ», можна

Тож для початку розрахуємо прогнозовану продуктивність праці за формулою (3.1):

$$P_{\text{прогнозована}} = P_{\text{баз}} \cdot (1 + r), \quad (3.1)$$

де $P_{\text{прогнозована}}$ - прогнозована продуктивність праці;

$P_{\text{баз}}$ - фактична продуктивність праці у звітному періоді;

r - очікуване зростання (у десятковому вигляді, напр. 15% = 0,15).

Ця формула основана на методі збільшення базового показника на очікуваний відсоток приросту, який часто використовують в економічних розрахунках.

Обчислення:

$$P_{\text{прогнозована}} = 1395 \cdot (1 + 0{,}15) = 1604{,}25 \text{ тис. грн.}$$

Результат прогнозованої продуктивності праці на 209,25 тис. грн більше ніж у звітному році, це досить таки хороший результат.

Далі такі обчислення зростання ефективності можна здійснити у межах всього персоналу. У 2023 році на підприємстві працювало 226 працівників, отже зростання обсягів реалізації може скласти: 47289,5 тис. грн. (209,25 * 226).

Узагальнені данні наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок прогнозованого зростання продуктивності працівників на ТОВ "НЕЙЛ" від застосування принципів Lean-виробництва.

Показник	Значення
Середньорічна продуктивність праці (тис.грн/працівника)	1395
Очікуване зростання (%)	15
Прогнозована продуктивність праці (тис.грн/працівника)	1604,25
Ріст продуктивності праці порівняно з фактичною продуктивністю	209,25
Зростання обсягів реалізації продукції через зростання продуктивності праці	47289,5

Таке зростання не потребує збільшення кількості працівників, тому може бути реалізоване за рахунок внутрішніх організаційних змін. Це дозволить частково компенсувати втрати, що були пов’язані з негативною рентабельністю, і створить сприятливі фінансові умови для змін матеріально-технічної бази ТОВ "НЕЙЛ".

Отже, запропоновані заходи можуть допомогти ТОВ "НЕЙЛ" посилити конкурентні переваги, усунути слабкі сторони та створити умови для постійного розвитку. Користуючись зовнішніми можливостями, зокрема підвищенням попиту на продукцію в період відбудови країни та державною підтримкою середнього бізнесу, підприємство має додаткові можливості зміцнити свої позиції на ринку металопродукції.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційної роботі було розглянуто актуальну тему – Розвиток конкурентних переваг підприємства, на прикладі ТОВ "НЕЙЛ", що функціонує у сфері металообробної промисловості України.

Для початку було узагальнено теоретико-методичні підходи, щодо визначення сутності конкурентних переваг, їх видів та напрямків розвитку. Розглянуто підходи таких відомих економістів та науковців: О. П. Пащенко, В. Бондаренко, І.В. Шаповалова, С.М. Бондаренко та М.Ю. Лісовський, Н. Кирич, Н. Юрик та Н. Шведа. Саме спираючись на роботи цих дослідників, побудоване сприйняття автора, щодо даного питання.

Тож автор дійшов висновку, що конкурентні переваги – це сукупність унікальних характеристик підприємства: організаційних, ресурсних, технологічних, географічних, маркетингових і т.д., завдяки, яким воно є кращим від конкурентів за рівнем задоволення споживачів, фінансовими показниками, продуктивністю діяльності. Вона може бути спадковою, але частіше за все це результат цілеспрямованої стратегії управління і систематичного розвитку основних компетенцій підприємства, які забезпечують довготривалу конкурентоспроможність.

Також розглянуто різні методи оцінки конкурентоспроможності, які надалі використовувалися у роботі.

У другому розділі, було детально охарактеризовано діяльність та аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ "НЕЙЛ". З одного боку, відбувається розширення обсягів діяльності, збільшення оборотних активів, збільшення інвестицій в основні фонди, але з іншого боку, у 2023 році підприємство зіштовхнулося з погіршенням використання наявних ресурсів, зростанням витрат і загалом із збитковістю. Тому була оцінена ефективність системи менеджменту підприємства, у 2022 році, вона мала позитивні результати, але у 2023 році підприємство зазнало зниження рентабельності,

збитковість та ознаки неефективного управління витратами, особливо операційними. Також було досліджено внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ "НЕЙЛ" за допомогою PEST та SWOT аналізу.

Оцінка конкурентних позицій ТОВ «НЕЙЛ» графічним методом, показала, що підприємство демонструє достатню ефективність за окремими параметрами, зокрема, за собівартість продукції та витратами на 1 грн реалізованої продукції. Незважаючи на нижчу продуктивність праці та обсяги чистого доходу від реалізації продукції та послуг, ТОВ «НЕЙЛ» порівняно з конкурентами, забезпечує конкурентне середовище шляхом ефективного використання ресурсів.

Аналіз діяльності ТОВ "НЕЙЛ" у другому розділі чітко вказав на такі конкурентні переваги підприємства:

- собівартість продукції – підприємство має контрольовану собівартість продукції (270 709 тис. грн у 2023 році);

- оптимізація витрат виробництва – низькі витрати на 1 гривню реалізованої продукції (0,81 грн);

- гнучка цінова політика;

- стабільна якість продукції;

- розташування підприємства -ТОВ «НЕЙЛ» розміщений у Хмельницькій області;

- потенціал виходу на нові ринки.

Підприємство має реальні перспективи бути конкурентним та до того ж створити нові конкурентні переваги, а саме через впровадження раціонального використання ресурсів, інноваційних технологій, організація інновацій та гнучкість маркетингової стратегії.

Були запропоновані конкретні напрями вдосконалення конкурентних переваг ТОВ "НЕЙЛ", серед яких:

- оптимізація виробничого процесу через впровадження принципів Lean-виробництва;

- оновлення матеріально-технічної бази підприємства із залученням підтримки різних державних програм, або взяти кредит на вигідних умовах;

- посилення маркетингової активності, зокрема у цифрових каналах;

- вдосконалення кадрової політики шляхом підвищення кваліфікації персоналу та впровадження нефінансових стимулів;

- контроль за системою фінансового управління;

- розвиток партнерських зв’язків із будівельними компаніями та постачальниками.

Економічно обгрунтовано запровадження принципів Lean-виробництва та їх впливу на покращення продуктивності праці працівників та загалом на ріст обсягів реалізованої продукції.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Троян, А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством // Електронний журнал “Ефективна економіка.” – 2013. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2498 .

2. Пащенко О. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2015. №3. с. 95. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_3_16.

3. Бондаренко В. М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи / В. М. Бондаренко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2016. - Випуск 41. - с. 32. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2016_41(2)__7.

4. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів / І.В. Шаповалова //Економіка і суспільство. – 2017.- No10. – с. 430. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/74.pdf.

5. Бондаренко, С. М. Конкуретні переваги – унікальні особливості сучасних підприємсв / С. М. Бондаренко, М. Ю. Лісовський // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород : Гельветика, 2017. – Вип. 15№Ч.1. – с. 43. – бібліогр.:с.45(21 назва). – Режим доступу: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/21816/1/КОНКУРЕНТНІ%20ПЕРЕВАГИ%20–%20УНІКАЛЬНІ%20ОСОБЛИВОСТІ.pdf.

6. Кирич Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації / Наталія Кирич, Наталія Юрик, Наталія Шведа // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2021. — Вип. 2 (25). — с. 336. — Режим доступу: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf.

7. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних

переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентої боротьби. *Проблеми економіки.* 2012. No 4. с.121−128. Режим доступу: https://core.ac.uk/download/pdf/25824607.pdf.

8. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - Вип. 4. - с. 183-188. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_4_30.

9. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 5. с. 108–110. – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2020/21.pdf.

10. Кваско, А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства // Наукові записки [Української академії друкарства]. – 2017. – № 1. – с. 111–118. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nz_2017_1_15.

11. Жемба, А. Й. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства/ А. Й. Жемба ; Національний університет водного господарства та природокористування (м. Рівне). 2017. – Режим доступу: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/309.pdf.

12. Ресурси та моделі глобального економічного розвитку : монографія / [ред. Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник]. – К. : КНЕУ, 2011. – 703 с.– Режим доступу: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/739eee22-5de5-4d0e-aaee-c4d6b950c399/content.

13. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. Збірник тез доповідей: III Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2022. с. 217–218 – Режим доступу: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271977.

14. Хмурова, В., & Кулініч, В. (2023). ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та*

суспільство, (57). Режим доступу: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17.

15. Офіційний сайт ТОВ "НЕЙЛ": [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.nail.com.ua/ .

16. Сайт Clarity Project: Фінансова звітність за 2023 рік // ТОВ "НЕЙЛ": [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/21336490

17. Стремядін В.М. Оцінка ефективності менеджменту в процесі досягнення кінцевих результатів підприємства в процесі інтеграції. *Інноваційна економіка.* 2016. No5-6 (63). с. 97-100. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_19.

18. Офіційний сайт Укрметалургпром: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.ukrmetprom.org/virobnictvo-ta-spozhivannya-metalopro-31/ .

19. Офіційний сайт підриємства ТОВ "ДНІПРОМЕТИЗ ТАС": [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://dniprometyz.com.

20. Офіційний сайт підриємства ТОВ "КОНКОРД XXI": [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.concordmade.com/pro-zavod.

21. Офіційний сайт підриємства ТОВ "МЕТІНВЕСТ-СМЦ": [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://gmk.center/ua/manufacturer/metinvest-smc-2/.

22. Янковий О. Г. Багатокутник конкурентоспроможності: алгоритм та приклад застосування методу / О. Г. Янковий – 2021. – [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14281/1/2021%20%E2%84%96%2014%20%.pdf.

23. Сайт Clarity Project: Фінансова звітність за 2023 рік // ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДНІПРОМЕТИЗ ТАС" — Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/05393145/yearly-finances?current_year=2023.

24. Сайт Clarity Project: Фінансова звітність за 2023 рік // ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОНКОРД XXI" — Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/32049534/yearly-

finances?current_year=2023.

25. Сайт Clarity Project: Фінансова звітність за 2023 рік // ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТІНВЕСТ-СМЦ" — Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/32036829/yearly-finances?current_year=2023.

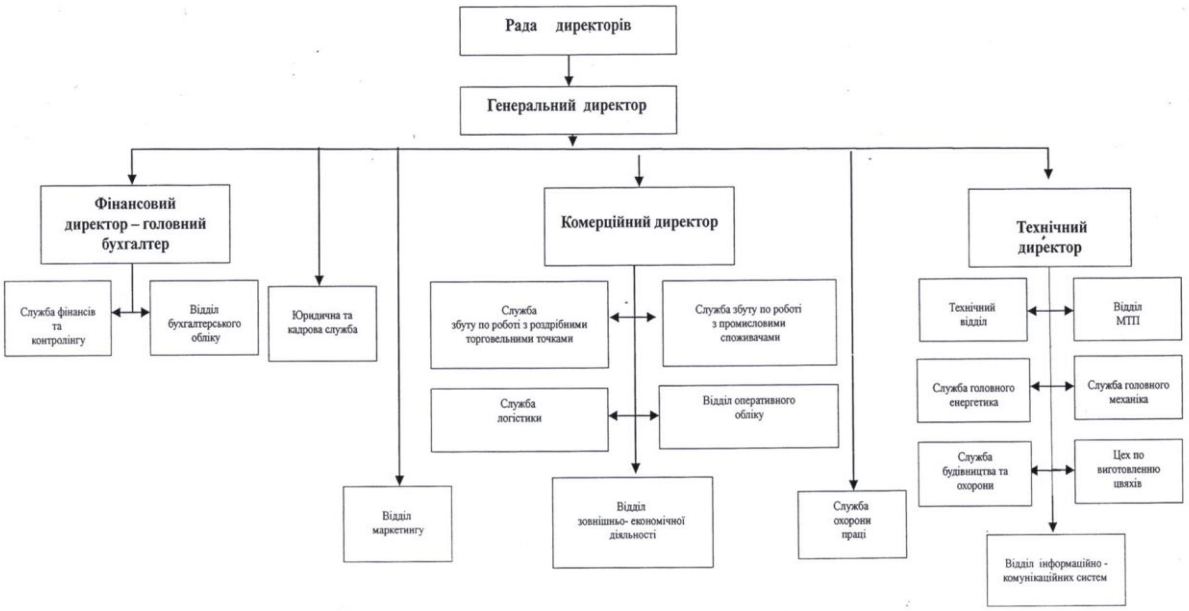
26. Коваленко С. Які були тренди ринку металопрокату в Україні у 2023 році та чого очікувати від 2024? // Liga.net. – 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://blog.liga.net/user/serhiikovalenko/article/yaki-buli-trendi-rinku-metaloprokatu-v-ukraïni-u-2023-rotsi-ta-chogo-ochikuvati-vid-2024.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ЗАТВЕРДЖЕНО:
Протоколом Ради директорів
№ 80-3 від 23 жовтня 2018 р.
Голова Ради директорів
_____ В.В. Цвяк

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ТОВ «НЕЙЛ»



ДОДАТОК Б

Clarity Project

Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТАС НЕЙЛ" ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ Р-Н, М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ВУЛ. МАЗЕПИ ГЕТЬМАНА, БУД. 64
(ТОВ "ТАС НЕЙЛ ")
Код за ЄДРПОУ: 21336490

Дата звіту	25.04.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Шевчук Галина Андріївна
КАТОТТГ	UA68040470010096613
Кількість працівників	238

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.30	0.30
первісна вартість	1001	481.50	481.50
накопичена амортизація	1002	481.20	481.20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 051.50	140.10
Основні засоби:	1010	7 666.20	108 387.10
первісна вартість	1011	37 033.70	141 436.40
знос	1012	29 367.50	33 049.30
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	8 718.00	108 527.50
II. Оборотні активи Запаси:	1100	89 172.40	77 104.60
у тому числі готова продукція	1103	33 104.90	28 815.90
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	9 781.00	16 818.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 654.40	995.20
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	844.70
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	34 145.60	5 384.40
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	2 872.40	1 451.50
Витрати майбутніх періодів	1170	77.10	86.90
Інші оборотні активи	1190	77.80	129.20
Усього за розділом II	1195	138 780.70	101 970.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	147 498.70	210 497.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 127.10	8 127.10
Додатковий капітал	1410	33 123.20	33 956.60
Резервний капітал	1415	433.80	433.80
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 859.90	334.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	51 544.00	42 852.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	8 277.40	2 697.90
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	56 655.90
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	60 000.00
товари, роботи, послуги	1615	57 747.40	43 757.20
розрахунками з бюджетом	1620	437.90	306.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	170.50	
розрахунками зі страхування	1625	235.50	272.10
розрахунками з оплати праці	1630	979.20	988.40
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	28 277.30	2 967.60
Усього за розділом III	1695	87 677.30	164 947.20

Clarity Project

Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТАС НЕЙЛ" ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ Р-Н, М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ВУЛ. МАЗЕПИ ГЕТЬМАНА, БУД. 64 (ТОВ "ТАС НЕЙЛ ")

Код за ЄДРПОУ: 21336490

Дата звіту	28.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Шевчук Галина Андріївна
КАТОТТГ	UA68040470010096613
Кількість працівників	226

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.90	0.30
первісна вартість	1001	511.30	481.50
накопичена амортизація	1002	510.40	481.20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	87.20	1 051.50
Основні засоби:	1010	9 626.70	7 666.20
первісна вартість	1011	36 839.50	37 033.70
знос	1012	27 212.80	29 367.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	9 714.80	8 718.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	55 133.70	89 172.40
у тому числі готова продукція	1103	16 186.70	33 104.90
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	9 490.80	9 781.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 429.60	2 654.40
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 822.70	34 145.60
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	3 052.20	2 872.40
Витрати майбутніх періодів	1170	40.70	77.10
Інші оборотні активи	1190	83.30	77.80
Усього за розділом II	1195	71 053.00	138 780.70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	80 767.80	147 498.70

Пасив

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

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	331 967.20	235 778.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	247 119.80	201 610.90
Інші операційні доходи	2120	7 544.80	1 724.90
Інші операційні витрати	2180	65 865.90	32 255.00
Інші доходи	2240		106.30
Інші витрати	2270	14 664.80	717.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	339 512.00	237 609.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	327 650.50	234 582.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	11 861.50	3 026.50
Податок на прибуток	2300	2 088.30	359.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	9 773.20	2 667.50

Фінансова звітність за 2021 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТАС НЕЙЛ" ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ Р-Н, М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ВУЛ. МАЗЕПИ ГЕТЬМАНА, БУД. 64 (ТОВ "ТАС НЕЙЛ ")

Код за ЄДРПОУ: 21336490

Дата звіту	28.02.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Соколюк Віктор Миколайович
КАТОТТГ	UA68040470010096613
Кількість працівників	224

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3.10	0.90
первісна вартість	1001	511.30	511.30
накопичена амортизація	1002	508.20	510.40
Незавершені капітальні інвестиції	1005	948.50	87.20
Основні засоби:	1010	11 532.20	9 626.70
первісна вартість	1011	35 901.50	36 839.50
знос	1012	24 369.30	27 212.80
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 176.60	6 176.60
Додатковий капітал	1410	756.50	645.50
Резервний капітал	1415	433.80	433.80
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31 730.60	34 509.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	39 097.50	41 764.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	9 149.60	8 797.60
Короткострокові кредити банків	1600	2 058.00	10 700.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	11 490.00	3 392.20
товари, роботи, послуги	1615	2 499.70	13 327.70
розрахунками з бюджетом	1620	572.60	292.40
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	81.10
розрахунками зі страхування	1625	143.20	234.10
розрахунками з оплати праці	1630	524.20	844.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	734.20	1 414.20

Резервний капітал	1415	433.80	433.80
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31 730.60	34 509.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	39 097.50	41 764.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	9 149.60	8 797.60
Короткострокові кредити банків	1600	2 058.00	10 700.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	11 490.00	3 392.20
товари, роботи, послуги	1615	2 499.70	13 327.70
розрахунками з бюджетом	1620	572.60	292.40
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	81.10
розрахунками зі страхування	1625	143.20	234.10
розрахунками з оплати праці	1630	524.20	844.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	734.20	1 414.20
Усього за розділом III	1695	18 021.90	30 205.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	66 269.00	80 767.80

Звіт про фінансові результати

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі Пюрічай

здобувача вищої освіти (студента ПІБ, факультет, «курс», «група»)
Білінсона Олена Віталіївна

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

02.06.2025 _____

дата підпис