



## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

\_\_\_\_\_ Стецюк Ангеліна Сергіївна \_\_\_\_\_

1. Тема роботи Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «Волочиський цегельник», м.Волочиськ, Хмельницька обл.) \_\_\_\_\_

керівник роботи Назарчук Тетяна Валеріївна, доц., к.е.н. \_\_\_\_\_

Затверджена наказом ректора університету від “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 р. № \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи на кафедру \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет, тощо \_\_\_\_\_

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства 2. Характеристика діяльності та аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Волочиський цегельник». 3. Рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Волочиський цегельник» \_\_\_\_\_

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Аналіз існуючих підходів щодо визначення поняття «конкурентоспроможність». 2. Етапи управління конкурентоспроможністю підприємства. 3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. 4. Основні техніко-економічні показники ТОВ «Волочиський цегельник» за 2020–2022 роки. 5. Рекомендації з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Волочиський цегельник». \_\_\_\_\_

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Назарчук Т.В., доцент		
2. Дослідницько-аналітичний	Назарчук Т.В., доцент		
3. Проектно-рекомендаційний	Назарчук Т.В., доцент		
4. Нормоконтроль	Назарчук Т.В., доцент		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент \_\_\_\_\_

Підпис

Ангеліна СТЕЦЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Підпис

Тетяна НАЗАРЧУК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Стецюк А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «Волочиський цегельник», м.Волочиськ, Хмельницька обл.). Керівник роботи – к.е.н., доцент Т.В. Назарчук. Дипломна робота бакалавра: 51 с., 7 рисунків, 18 таблиць, 56 джерел посилань.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ.

Розглянуто теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства та його особливості. Наведено сутність та складові конкурентоспроможності підприємства. Досліджено існуючі підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

З метою проведення аналізу діяльності ТОВ «Волочиський цегельник» проведено детальний аналіз показників його фінансово-економічної діяльності, а також фінансового стану та конкурентоспроможності.

З метою удосконалення управління конкурентоспроможністю товариства, у роботі представлено комплекс рекомендацій. Розроблено пропозиції з визначення стратегічних напрямів забезпечення конкурентоспроможності товариства. Та запропоновано шляхи диверсифікації діяльності ТОВ «Волочиський цегельник» з метою підвищення його конкурентоспроможності.

\_\_\_\_\_ Підпис

Ангеліна СТЕЦЮК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність та складові конкурентоспроможності підприємства	7
1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства	12
1.3 Аналіз підходів щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства	17
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВОЛОЧИСЬКИЙ ЦЕГЕЛЬНИК»	23
2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Волочиський цегельник»	23
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Волочиський цегельник»	27
2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Волочиський цегельник»	34
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ВОЛОЧИСЬКИЙ ЦЕГЕЛЬНИК»	40
3.1 Визначення стратегічних напрямів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Волочиський цегельник»	40
3.2 Диверсифікація діяльності ТОВ «Волочиський цегельник» з метою підвищення його конкурентоспроможності	44
ВИСНОВКИ	49
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	51

## ВСТУП

В умовах невизначеності середовища, в економіці України накопичилося багато проблем, що потребують невідкладного вирішення. У нових умовах господарювання сучасним підприємствам важливо залишатися конкурентоспроможними та задовольняти запити сучасних виробників. Зовнішнє середовище може суттєво впливати на конкурентоспроможність підприємства, до основних факторів належать: рівень конкуренції в галузі виробництва будівельних матеріалів, зміни в законодавстві та державне регулювання підприємницької діяльності (наприклад: нові будівельні норми, екологічні вимоги або податкова політика), розвиток нових технологій та інновацій.

Конкурентоспроможність є багатомірною економічною категорією, яка може розглядатися на різних рівнях, адже суб'єктами конкурентної боротьби можуть виступати різні об'єкти: товари, послуги, підприємства, галузі, окремі країни. Конкурентоспроможність належить до найскладніших категорій, що характеризує сучасний ринок, і не існує однакових поглядів на методику її визначення та шляхи досягнення. Це пояснюється наявністю величезної кількості факторів, що є різними за своєю природою і потребують врахування та кількісного виміру. Більше того, велику роль відіграють різні складові діяльності підприємства, зокрема якісні характеристики продукції, управління бізнес-процесами, інформаційне забезпечення, тощо.

Конкурентоспроможність як економічна категорія досліджувалася в наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема Ансоффа І., Амоші О., Бланк І., Бутко М., Воронкова А., Геєць В., Гутмана А., Данінга Дж., Друкер П., Котлер Ф., Портера М., Скудара Г., Чумаченка М. та інших науковців.

Незважаючи на проведені наукові пошуки щодо управління конкурентоспроможністю підприємств деякі питання теоретичного та

прикладного характеру не здобули належного обґрунтування. У зв'язку з цим управління конкурентоспроможністю підприємства потребує подальших досліджень, зокрема щодо впорядкування понятійно-категоріального апарату, визначення інструментів та механізмів, що слід застосовувати на конкретному підприємстві тощо. Саме це зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи та її актуальність.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Волочиський цегельник», м. Волочиськ.

У кваліфікаційній роботі використано загальні та спеціальні методи, які дозволяють вирішувати завдання на підставі системного бачення за темою дослідження, зокрема історичного та логічного, спостереження та порівняння, класифікації, системного аналізу, статистичного аналізу, групування та узагальнення формалізації, тощо.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та складові конкурентоспроможності підприємства

Спочатку слово «конкуренція» увійшло в економічну теорію з побутової мови і протягом тривалого часу означало лише незалежне суперництво двох або більше осіб [56]. У найширшому сенсі в економічній сфері конкурентоспроможність означає володіння певними властивостями, що створюють переваги для суб'єкта, причому ці властивості можуть бути притаманні різним суб'єктам конкурентної боротьби, зокрема продукції, послуги, підприємств, галузі, країни. Вперше А. Сміт у своїй праці «Дослідження багатства народів» навів визначення конкуренції, зокрема він писав, що конкуренція зараз же почнеться серед покупців, якщо відбудеться скорочення пропозиції, що спричинить підвищення цін, однак, коли пропозиція велика, ціна падатиме в залежності від того, яка конкуренція між продавцями, або наскільки швидше їм вдасться збути цей товар [55].

Сміт А. виокремлює певний набір умов вільної конкуренції [55]: конкуренти повинні діяти незалежно, а не в змові; кількість конкурентів, потенційних або вже наявних, має бути достатньою, щоб унеможливити екстраординарні доходи; економічні одиниці повинні мати прийнятне знання про ринкові можливості; має бути забезпечена свобода дій відповідно до цього знання; необхідний достатній запас часу, щоб напрям та обсяг потоку ресурсів стали відповідати бажанню суб'єктів господарювання.

Універсального визначення конкурентоспроможності не існує, і на нашу думку, воно залежить від об'єкта (предмету) чи суб'єкта. Оскільки, темою нашого дослідження є управління конкурентоспроможністю підприємства, то для

початку наведемо визначення науковців щодо поняття конкурентоспроможність (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Аналіз існуючих підходів щодо визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор, джерело	Визначення
Акімова І. [2]	здатність підприємства продовжувати працювати у обраній сфері бізнесу, коли макросередовище змінюється, адаптуватися до змін, створювати конкурентні переваги і досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти
Андрійчук В. [3]	здатність підприємства виготовляти конкурентоспроможну продукцію та забезпечувати її збут
Булах І. [5]	здатність створювати і використовувати конкурентні переваги підприємства і певну конкурентну позицію в даний період часу
Воронкова А. [8]	властивість суб'єкта ринкових відносин, що проявляється в процесі конкуренції та дає можливість зайняти свою нішу на ринку для розширеного відтворення, і передбачає покриття усіх витрат і отримання прибутку
Іванова Ю., Тищенко О. (ред.) [32]	здатність суб'єкта господарювання до реалізації конкурентних переваг, що дозволяють ефективно розвиватися у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках
Маренич А., Астахова І. [20]	комплексна характеристика діяльності підприємств, що ґрунтується на аналізі різних аспектах його виробничо-господарської діяльності і дає можливість визначити «сильні сторони» в конкурентній боротьбі, а також, знайти засоби досягнення переваг над конкурентами
Оберемчук В. [25]	комплексна порівняльна характеристика суб'єкта господарювання, і відображає переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх на ринку за визначений проміжок часу відносно сукупності показників підприємств-конкурентів
Портер М. [50]	обумовлена економічними, соціальними і політичними факторами стан країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках
Скударь Г. [28]	відносна характеристика, яка відображає відмінності розвитку підприємства від підприємства-конкурента за ступенем задоволеності споживачів товарами і послугами, а також, за ефективністю виробничої діяльності
Франів І. [35]	здатність виготовляти і реалізувати якісно, швидко та в достатній кількості продукцію, надавати високий рівень обслуговування вдале розпорядження ресурсами (власними та імпортованими) на конкурентному ринку
Шинкаренко В., Бондаренко А. [38]	динамічна характеристика спроможності підприємства адаптуватися до мінливості зовнішнього середовища та забезпечувати певний рівень конкурентних переваг
Шкільний О. [39]	визначається продуктивністю наявних ресурсів, ціною та рівнем витрат, чинниками економічного середовища (фіскальна та кредитно-грошова політики, обмінний курс, циклічність коливань економіки, інвестиційний клімат, макроекономічна стабільність) ефективністю людських ресурсів, науково-технологічним потенціалом, а також, реалізовувати продукцію на вітчизняному та світовому ринках

Таким чином, сутність конкурентоспроможності підприємства полягає у його здатності ефективно конкурувати на ринку і досягати успіху у порівнянні з іншими підприємствами в тій же галузі.

Еволюцію дослідження конкурентоспроможності представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Еволюція дослідження конкурентоспроможності [23, 29, 36, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54]

Роки, автор, теорія	Характеристика
1	2
I етап (1776–1890 рр.)	
1776 р., А. Сміт «Теорія абсолютної конкурентної переваги»	Зміцнення конкурентоспроможності на основі зміцнення та розширення ринкових позицій, низьких цін, підвищення продуктивності виробництва на підставі розподілу праці та кооперації
1817 р., Д. Рікардо «Теорія відносної конкурентної переваги»	З метою досягнення конкурентоспроможності підприємству слід спеціалізуватись на виробництві продукції із низькою собівартістю
1838 р., А. Курно «Дослідження математичних принципів теорії багатства»	Максимальний рівень конкурентоспроможності підприємством досягається за рахунок максимального охоплення ринку та досягнення збільшення попиту на підставі встановлення низьких цін на продукцію
1848 р., Дж. Мілль «Принципи політичної економії»	Збільшення конкурентоспроможності за рахунок зростання масштабів виробництва: чим більші обсяги тим нижча ціна
II етап (1890–1940 рр.)	
1890–1891 рр., А. Маршал «Теорія рівноваги фірми та галузі»	З метою зміцнення конкурентоспроможності необхідно ефективно використовувати кошти та фактори виробництва, що дозволить мінімізувати витрати та максимізувати прибуток підприємства
1912 р., Й. Шумпетер «Теорія ефективної конкуренції»	Конкурентоспроможність дозволяє підприємству адаптуватися до динамічності зовнішнього середовища. Конкуренція пов'язана із прийняттям ефективних управлінських рішень, впровадженням інновацій
1933 р., Дж. Робінсон, Е. Чемберлен «Теорія монополістичної конкуренції»	Формування конкурентних переваг підприємства відбувається шляхом диференціації продукції на підставі виділення певних унікальних характеристик продукту та умов його продажу
1836 р., Дж. М. Кейнс «Загальна теорія зайнятості, відсотка та грошей»	Формування конкурентних переваг підприємства відбувається шляхом диференціації продукції на підставі виділення певних унікальних характеристик продукту та умов його продажу
1839 р., Дж. Хікс «Вартість і капітал»	Управління конкурентоспроможністю підприємства реалізується за допомогою цінових методів та визначення оптимального розміру ціни на 1-цю продукції при зростанні ринкового попиту

Продовження таблиці 1.2

1	2
III етап (1940 – 1990 рр.)	
Середина ХХ ст., Дж. Стіглер «Теорія ефективної конкуренції»	Обґрунтовано принципи, зокрема виживання та мінімального масштабу ефективності виробництва, які забезпечують умови успішного функціонування підприємств. Успіх підприємства у залежить від інтеграції в галузі та володіння достовірною економічною інформацією
1867 р., Д. К. Гелбрейт «Теорія індустріального суспільства»	Конкурентоспроможність залежить від здатності підприємством використовувати управлінський потенціал, персонал, який володіє знаннями та уміннями, здібностями, досвідом
1982 р., Г. Нельсон, С. Уінтер «Теорія конкурентної еволюції»	Конкурентоспроможність залежить від спроможності розвивати інноваційний потенціал підприємства
1990 р., М. Портер «Теорія конкурентних переваг»	Високий рівень конкурентоспроможності досягає за рахунок впровадження однієї з альтернативних стратегій, а саме: 1) лідерство за витратами; 2) диференціація продукції; 3) фокусування на певній групі споживачів, продукції, сегменті ринку
80–90 рр. ХХ ст., П. Діксон «Теорія конкурентної раціональності»	Високий рівень конкурентоспроможності досягається підприємством за рахунок розвитку його внутрішнього потенціалу
IV етап (1990 – 2010 рр.)	
1990–ті р., К. Вііг, П. Сенге, И. Нонакі, Х. Такеуті, Т. Давенпорт, Л. Прусак «Теорія управління знаннями»	Основою створення конкурентоспроможної продукції та послуг є знання та управління ними. Вони дозволяють підприємствам займати вигідну конкурентну позицію
1996 р., Дж. Ф. Мур «Концепція «ко– еволюції»	Високий рівень конкурентоспроможності досягається підприємством за рахунок формування різних об'єднань, що співпрацюють
1996 р., А.М. Бранденбург, Б. Дж. Нейлбафф «Теорія ко–конкуренції»	Високий рівень конкурентоспроможності досягається підприємством за рахунок поєднання суперництва із співпрацею
1997 р., К. Крістенсен «Модель «проривних інноваційних технологій»	Високий рівень конкурентоспроможності досягається підприємством за рахунок впровадження кардинально нових товарів та/або послуг
2005 р., У. Чан Кім, Р. Моборн «Концепція «стратегії блакитного океану»	Високий рівень конкурентоспроможності досягається підприємством за рахунок створення нових ринкових ніш за рахунок впровадження у виробництво або інші сфери інновацій
2006–2007 рр., Г. Глур, Э. Ланк, А. Мак Кормак «Теорія «конкурентних переваг на основі взаємодії»	Високий рівень конкурентоспроможності досягається інноваційним розвитком на основі співробітництва. Джерелом інноваційних конкурентних переваг є «мережі інноваційної взаємодії»

Отже, дослідження конкурентоспроможності пройшло значну: починаючи з традиційного підходу до розширення його сутності та включення більш широкого спектру факторів. Основні етапи еволюції дослідження конкурентоспроможності складаються з чотирьох етапів. Перший етап: дослідження конкурентоспроможності зосереджувалося на економічних показниках, таких як виробнича продуктивність, вартість робочої сили, витрати на виробництво та експортні обсяги. Цей підхід здебільшого був економічно орієнтованим. Другий етап: полягав у дослідженні конкурентних переваг підприємств та країн. Переваги включали такі фактори, як інновації, якість продукції, маркетингові стратегії та здатність до адаптації до змін у попиті. Третій етап: інтегрований підхід, який охоплює широкий спектр факторів, включаючи економічні, технологічні, соціокультурні та інституційні аспекти. Враховується взаємодія між факторами та їх вплив на конкурентоспроможність. Четвертий етап: стратегічний підхід до дослідження конкурентоспроможності передбачає аналіз і визначення ключових факторів, які впливають на довгострокову конкурентоспроможність підприємства або країни.

На даний момент існує три основних підходи до дослідження конкуренції, зокрема:

а) поведінковий підхід – вивчає методи ведення конкурентної боротьби, вибір стратегії поведінки підприємства на ринку, тощо;

б) структурний підхід – вивчає проблеми структурування ринку, його відкритості або монополізації;

в) функціональний підхід – розглядає конкуренцію в цілому.

Конкурентоспроможність визначається набором факторів, які впливають на успішність підприємства на ринку. Основні складові конкурентоспроможності підприємства включають:

а) якість продукції та / або послуг: якість включає такі аспекти, як надійність, функціональність, дизайн, екологічність тощо;

б) цінова конкурентоспроможність: ціна повинна бути привабливою для споживачів, враховуючи якість та вартість продукту;

в) інновації: підприємство має здійснювати постійне вдосконалення продукції та / або послуг, процесів. Інновації дозволяють набувати конкурентних переваг і виживати в боротьбі із конкурентами, займати лідерські позиції на ринку.

г) маркетингова стратегія: на підприємстві має бути сформована маркетингова стратегія, що включає сегментацію ринку, визначення цільової аудиторії, ефективні маркетингові комунікації, тощо;

д) ефективне управління ресурсами: під ресурсами маються на увазі фінансові, персонал, виробничі потужності та інші ресурси підприємства;

е) бренд і репутація: сприяють конкурентоспроможності підприємства, збільшують довіру споживачів і роблячи його привабливим для споживачів, постачальників, партнерів, інвесторів, тощо.

## 1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

Парадигма управління конкурентоспроможністю підприємства базується навколо конкуренції за майбутнє, впливу глобалізації та забезпечення ефективного функціонування у стратегічній перспективі згідно встановлених цілей, і потребує формування нового стратегічного мислення у системі управління на макро- і макрорівнях [31, с. 153].

Чинники, що формують конкурентоспроможність підприємства наведені на рис. 1.1.

На рисунку зображено п'ять рівнів чинників, зокрема до першого рівня належить частка ринку; до другого рівня належать: інноваційний потенціал, виробничі потужності та збутові потужності; до третього рівня належить стратегія підприємства, до четвертого – потенціал вищої ланки керівництва, а до п'ятого – підсумки попереднього року (до основних підсумків належать прибуток,

рентабельність, витрати, тощо. При управлінні конкурентоспроможністю необхідно враховувати всі чинники, що на неї впливають.

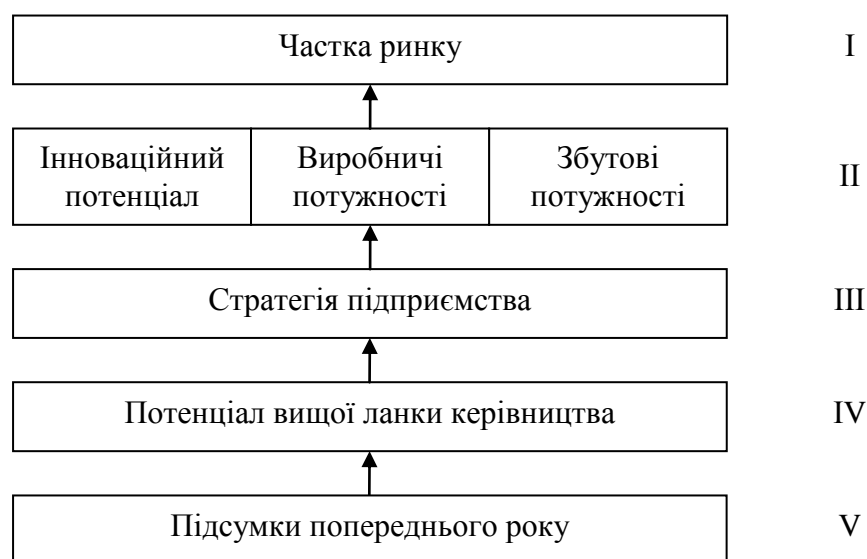


Рисунок 1.1 – Чинники, що формують конкурентоспроможність підприємства [26, с. 93]

Під управлінням конкурентоспроможністю підприємства Кузьмін О. Є. та Горбаль Н. І. розуміють ті аспекти реалізації загальних функцій управління, що визначають політику створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілей і відповідальності у даній сфері діяльності підприємства, що реалізуються за допомогою певних засобів, зокрема планування, оперативне управління конкурентоспроможністю, забезпечення її підвищення [17, с. 131]. Піддубний І. О. та Піддубна А. І. під управлінням конкурентоспроможністю підприємства мають на увазі напрям менеджменту, що спрямований на формування, реалізацію і розвиток конкурентних переваг, а також забезпечення життєдіяльності підприємства [27, с. 58].

На нашу думку, управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність дій щодо забезпечення та розвитку конкурентних переваг підприємства, включаючи забезпечення вимог ринку та споживчих переваг порівняно з конкурентами.

Управління конкурентоспроможністю підприємства включає певні

елементи, що в сукупності складають систему управління конкурентоспроможністю.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є системою впливу суб'єкта на об'єкт з метою переведення цього об'єкта в бажаний стан за допомогою розвитку параметрів об'єкта. До об'єкта управління конкурентоспроможністю належить рівень конкурентоспроможності підприємства та його конкурентні переваги, а до суб'єктів – працівники, що забезпечують підтримку та розвиток конкурентоспроможності.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечується функціями до яких належать: планування (ця функція забезпечує розробку стратегії і тактики), організації (включає всі дії щодо реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства), мотивації (ця функція дозволяє ефективно реалізовувати всі процеси пов'язанні з управлінням конкурентоспроможністю за рахунок мотивування персоналу) та контролю (ця функція має реалізовуватися на всіх етапах управління конкурентоспроможністю).

Методологічною основою конкурентоспроможності підприємства є положення економічної теорії, менеджменту, принципи та прикладні інструменти.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є система, що призначена: для впливу на елементи та процеси, що забезпечують формування конкурентних переваг та розвиток конкурентного потенціалу підприємства; реалізації діяльності щодо встановлення перспективних цілей розвитку підприємства та їх ефективного досягнення.

Етапи і технології управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рис. 1.2, а саме:

а) перший етап – аналіз середовища функціонування та підприємства, що включає дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, що включає аналіз основних стейкхолдерів, можливостей та загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, ключових факторів успіху, а також, застосування технологій бенчмаркінгу, що дозволяють визначити найкращі практики;

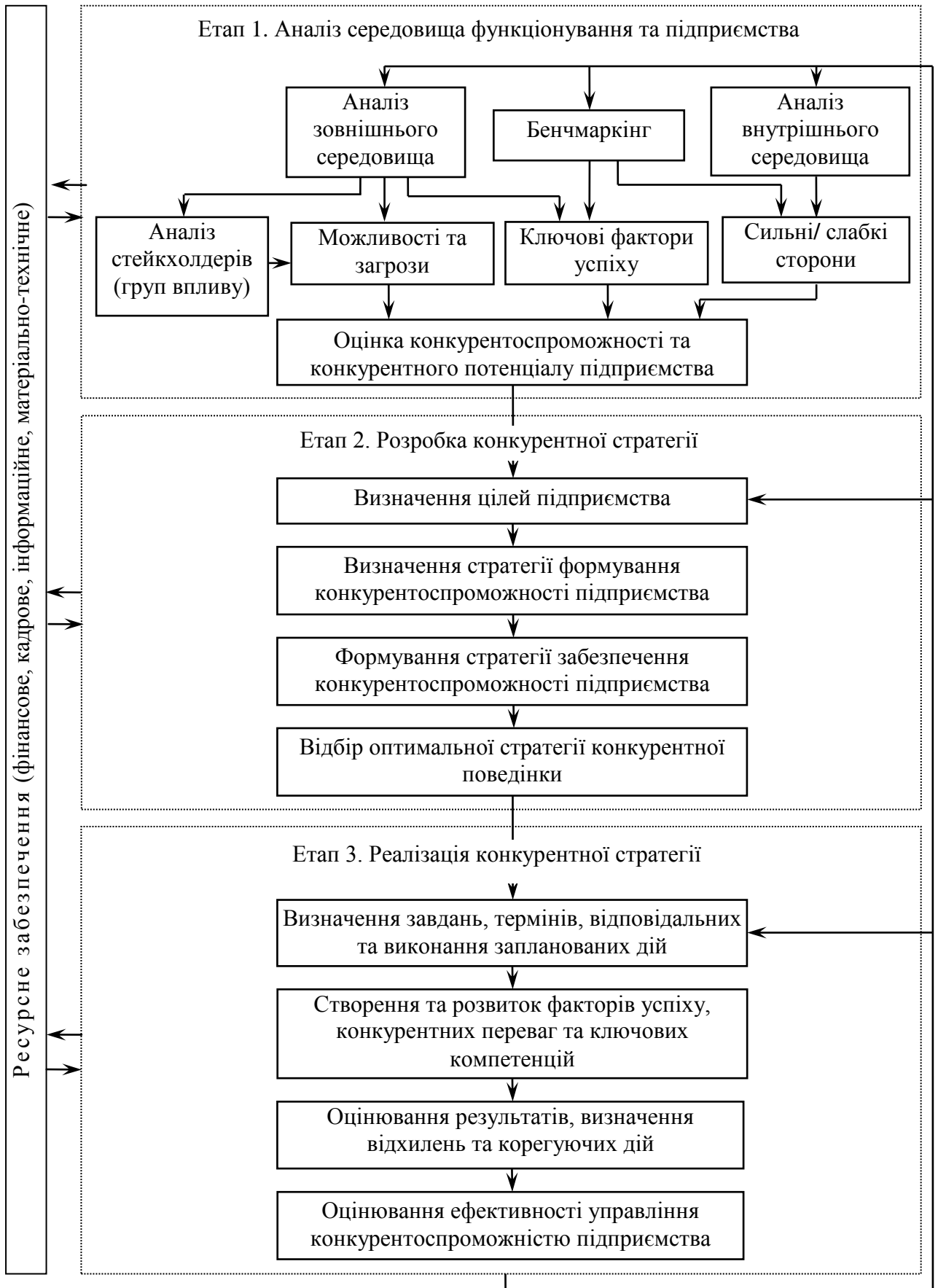


Рисунок 1.2 – Етапи управління конкурентоспроможністю підприємства

б) другий етап – розробка конкурентної стратегії – даний етап включає певну послідовність дій (визначення цілей підприємства; визначення стратегії формування конкурентоспроможності підприємства; формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства; відбір оптимальної стратегії конкурентної поведінки), що зводиться до вибору оптимальної стратегії, що забезпечить конкурентоспроможність підприємства та ринку та відповідатиме запитам споживачів;

Систему конкурентних стратегій підприємства представлено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Система конкурентних стратегій підприємства [4, 12]

в) третій етап – реалізація стратегії – даний етап включає певну послідовність дій (визначення завдань, термінів, відповідальних та виконання запланованих дій; створення та розвиток факторів успіху, конкурентних переваг та ключових компетенцій; оцінювання результатів, визначення відхилень та корегуючих дій; оцінювання ефективності) реалізація яких сприятиме розвитку підприємства, оскільки, дозволяє визначити не лише результати реалізації стратегії але і відхилення від планових показників та розробити коригуючі дії.

### 1.3 Аналіз підходів щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливим завданням для визначення його здатності до успішної конкуренції на ринку та досягнення стійкої позиції в своїй галузі. Оцінювання конкурентоспроможності включає розгляд різних аспектів та факторів, що впливають на успішність підприємства.

Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства [11, 14, 18, 33, 37]

Класифікаційна ознака	Метод
1	2
Продуктові методи	Аналіз якості продукту
	Аналіз конкурентних переваг продукту
	Аналіз життєвого циклу продукту
Матричні методи	Матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи)
	Матриця конкурентних стратегій Портера М.
	Матриця Ансоффа І. (модель продукт-ринок)
	Матриця McKinsey (привабливість ринку / конкурентоспроможність)
	Матриця Томпсона – Стріклєнда
	SWOT-аналіз
	SPACE-аналіз
Графічні методи	Графік «радіус-вектор»
	Графік «портрет конкурентоспроможності»
	Графік «матриця стратегічного положення»
Індексні методи	Метод заснований на теорії ефективної конкуренції
	Метод заснований на оцінюванні сили реактивної позиції
	Метод заснований на теорії рівноваги галузі та підприємства
	Метод інтегральної оцінки
	Метод бенчмаркінгу

Продовження таблиці 1.3

1	2
Аналітичні методи	Метод різниць
	Метод рангів
	Метод балів
	Методи експертної оцінки
	Системи диференційних рівнянь

Продуктові методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на оцінці продуктів або послуг, що підприємство пропонує на ринку [31]. Зазначені методи базуються на визначені конкурентних переваг продукції / послуг, їх привабливості на ринку та для споживачів. Продуктові методи оцінювання включають наступні:

а) аналіз якості продукту або послуги включає дослідження їх характеристик, зокрема надійність, естетика, функціональність, інноваційність, тощо. Даний аналіз дозволяє визначити, наскільки продукт послуга задовольняє очікування та потреби споживачів;

б) аналіз конкурентних переваг продукту передбачає оцінку унікальні та конкурентні переваги продукту / послуги порівняно з продуктами конкурентів. Даний аналіз включає дослідження факторів, таких як унікальна технологія, інноваційність, бренд, упаковка, ціна, тощо;

в) аналіз життєвого циклу продукту передбачає оцінку фаз життєвого циклу продукту, зокрема введення, зростання, зрілість та занепад.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності є підходами щодо аналізу та порівняння конкурентної позиції підприємств або країн [15]. Ці методи базуються на використанні матриць з метою оцінки різних аспектів конкурентоспроможності, а також визначення їх вагомості. До основних матричних методів оцінки конкурентоспроможності належать:

а) матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи) [21] – це інструмент стратегічного аналізу, який використовується для оцінювання портфеля продуктів або бізнес-одиниць підприємства з позицій їхньої ринкової зрілості та підприємницької привабливості. Матриця БКГ базується на двох основних

параметрах: ринкова зрілість – цей показник відображає швидкість зростання ринку, в якому присутній продукт або бізнес-одиниця; питома частка ринку – відображає відносну позицію продукту або бізнес-одиниці на ринку порівняно з найбільшим конкурентом;

б) матриця конкурентних стратегій Портера М. або матриця п'яти сил [16] – є інструментом стратегічного аналізу, і допомагає визначити конкурентні переваги та можливості підприємства шляхом аналізу впливу п'яти основних сил (конкуренти в галузі; загроза появи нових фірм; вплив покупців; виробники; вплив постачальників;

в) матриця Ансоффа І. (модель продукт-ринок) [30] – також відома як Матриця зростання-розвитку, який допомагає підприємствам визначити стратегічні напрямки розвитку на основі комбінації нових існуючих ринків та нових існуючих продуктів, включає чотири стратегічні напрямки: ринок / продукт «поточні», ринок / продукт «розвиток», ринок / продукт «розвиток нових продуктів», ринок / продукт «диверсифікація»;

г) матриця McKinsey (привабливість ринку / конкурентоспроможність) [7] – відома також як «генеральна матриця McKinsey» або «матриця / модель портфеля McKinsey», є інструментом стратегічного аналізу, що допомагає оцінити бізнес-підрозділи за двома показниками: привабливість галузі і конкурентна перевага підрозділу;

д) матриця Томпсона – Стрікленда [19] – є інструментом стратегічного аналізу, який допомагає визначити оптимальну конкурентну стратегію для підприємства на основі внутрішніх та зовнішніх факторів. Матриця має дві осі: ось зовнішніх факторів та ось внутрішніх факторів;

е) SWOT-аналіз [34] – є інструментом стратегічного аналізу, який допомагає оцінити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також виявити можливості та загрози зовнішнього середовища

ж) SPACE-аналіз [6] – допомагає оцінити стратегічну позицію підприємства, а також розробити відповідні стратегічні дії. SPACE-аналіз базується на оцінці чотирьох факторів: фінансового стану,

конкурентоспроможності, стабільності та потенціалу ринку. Основні кроки SPACE-аналізу включають: визначення фінансового стану, визначення конкурентоспроможності, визначення стабільності, визначення потенціалу ринку;

з) STEP-аналіз [6] – допомагає оцінити зовнішнє середовище підприємства, зокрема соціальні, технологічні, економічні та політичні фактори, які можуть впливати на його діяльність.

Графічні методи оцінювання конкурентоспроможності використовуються для візуалізації та порівняння різних аспектів конкурентоспроможності підприємства. До основних графічних методів оцінки конкурентоспроможності належать [31, 34]:

а) графік «радіус-вектор» – відомий як «рейтингова діаграма» або «коб'ютор», є графічним методом візуалізації даних, що використовується для порівняння показників конкурентоспроможності. Кожен показник представлений віссю, а значення вимірюється від центральної точки графіку до зовнішнього краю. Чим далі точка розташована від центру, тим вище значення показника;

б) графік «портрет конкурентоспроможності» – використовується для порівняння конкурентних позицій підприємств. Кожне підприємство представлене відповідним баром або стовпчиком, який відображає його оцінку по різних критеріях конкурентоспроможності. Це дозволяє визначити переваги та недоліки підприємства порівняно з конкурентами;

в) графік «матриця стратегічного положення» – використовується для оцінювання стратегічної позиції підприємства, базується на двох основних факторах: фінансовому стані та конкурентній позиції.

Індексні методи використовуються для вимірювання та порівняння рівня конкурентоспроможності різних об'єктів або суб'єктів. До основних індексних методів оцінки конкурентоспроможності належать [9, 18]:

а) метод заснований на теорії ефективної конкуренції [26] – аналітичний метод, що використовується для аналізу рівня конкуренції на ринку та оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах ефективної конкуренції. Основні етапи методу заснованого на теорії ефективної

конкуренції включають: аналіз ринкової структури, визначення показників конкурентоспроможності, аналіз діяльності конкурентів, визначення конкурентних переваг, розробку стратегії;

б) метод заснований на оцінюванні сили реактивної позиції [26] – спрямований на визначення здатності підприємства впливати на конкурентне середовище та реагувати на зміни. Оцінка сили реактивної позиції зазвичай включає наступні кроки: визначення факторів конкурентного середовища, оцінка сили впливу на фактори конкурентного середовища, визначення сильних і слабких сторін, розробка стратегії;

в) метод заснований на теорії рівноваги галузі та підприємства [10] – використовує концепцію рівноваги між попитом і пропозицією на ринку для визначення конкурентних переваг підприємства. Даний метод включає наступні етапи: аналіз ринкової структури, визначення конкурентних переваг, оцінка попиту і пропозиції, визначення стратегії;

г) метод інтегральної оцінки [1] – полягає в комплексному аналізі та зведенні різних показників і факторів, що впливають на конкурентоспроможність, до єдиного інтегрального показника. Основні кроки методу включають наступні етапи: вибір показників, вагова оцінка, збір даних та обчислення;

д) метод бенчмаркінгу [22] – базується на порівнянні власних показників та практик з найкращими результатами, досягнутими іншими успішними організаціями або конкурентами відповідної галузі

Аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності базуються на зборі та обробці даних з метою отримання об'єктивних результатів. До основних аналітичних методів оцінки конкурентоспроможності належать [9, 18]:

а) метод різниць [13] – є одним із способів оцінки конкурентоспроможності підприємства або продукту шляхом порівняння його з конкурентами, він допомагає виявити недоліки в конкурентній позиції і визначити напрями покращення;

б) метод рангів [13] – використовується для порівняння рівня конкурентоспроможності різних підприємств, продуктів або країн шляхом

присвоєння рангів за певними критеріями. Цей метод дозволяє визначити ієрархію конкурентної позиції об'єктів порівняння;

в) метод балів [9] – використовується для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств, продуктів шляхом присвоєння балів за певними критеріями. Цей метод дозволяє кількісно оцінити рівень конкурентоспроможності та порівняти об'єкти порівняння;

г) методи експертної оцінки – використовується для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств, продуктів шляхом залучення експертів із відповідних галузей, він дозволяє скористатися знаннями та досвідом експертів;

д) системи диференційних рівнянь – математичний підхід до моделювання та аналізу конкурентоспроможності підприємств, продуктів або країн, він використовує систему диференціальних рівнянь для вираження та прогнозування змін конкурентоспроможності в залежності від різних факторів та змінних.

Всі із розглянутих методів дозволяють не лише оцінити рівень конкурентоспроможності певного об'єкта (підприємства, країни, продукції, тощо) а й визначити напрями її зміцнення

## 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВОЛОЧИСЬКИЙ ЦЕГЕЛЬНИК»

2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Волочиський цегельник»

ТОВ «Волочиський цегельник» розташовано за адресою 31208, Хмельницька область, Волочиський район, с. Користова, вул. Доброви, буд. 1. Керівником товариства є Жук Тетяна Станіславівна. Основні види економічної діяльності ТОВ «Волочиський цегельник»: виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини; добування піску, гравію, глин і каоліну; будівництво житлових і нежитлових будівель; діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту. ТОВ «Волочиський цегельник» має у своєму розпорядженні кар'єр, що знаходиться у західній частині Хмельницького у с. Користова, розташований у долині річки Збруч.

Для більш детального аналізу ТОВ «Волочиський цегельник» наведемо розрахунок основних техніко-економічних показників, що наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «Волочиський цегельник» за 2020–2022 роки

№ п/п	Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %	
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	8946	12810	13082	143,2	102,1
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	7261	10550	10914	145,3	103,5
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	565	802	820	141,9	102,2
4	Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	3414	4107	2907	120,3	70,8

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	46	59	59	128,3	100,0
6	Загальний фонд оплати праці	тис. грн	3899	5738	5166	147,2	90,0
7	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	194,5	217,1	221,7	111,6	102,1
8	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	7063,4	8104,5	7296,6	114,7	90,0
9	Фондовіддача	грн	15,83	15,97	15,95	100,9	99,9
10	Фондомісткість	грн	0,06	0,06	0,06	99,1	100,1
11	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	0,81	0,82	0,83	101,5	101,3
12	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	409	584	596	142,8	102,1
13	Рентабельність (збитковість) діяльності	%	5,63	5,54	5,46	98,3	98,7

Чистий дохід ТОВ «Волочиський цегельник» протягом 2020 – 2022 років зростає у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 43,2%, а у 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 2,1%. І становить у 2020 році – 8946 тис.грн., у 2021 році – 12810 тис.грн та у 2022 році – 13082 тис.грн. (рис. 2.1).

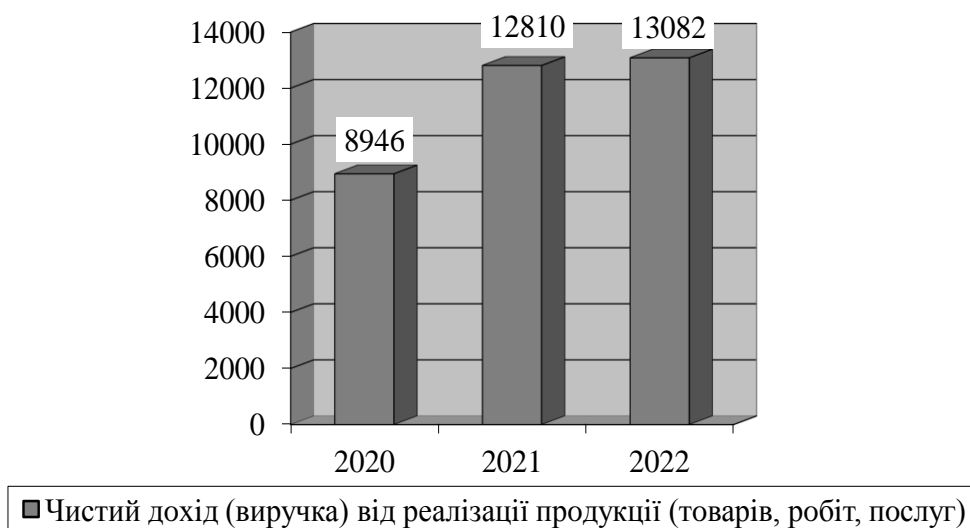


Рисунок 2.1 – Чистий дохід від реалізації продукції у ТОВ «Волочиський цегельник» за 2020–2022 роки, тис.грн.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Волочиський цегельник» протягом 2020–2022 років зростає у 2021 році у порівнянні з 2020 роком на 45,3%, а у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зростає на 3,5%. І становить у 2020 році – 7261 тис.грн., у 2021 році – 10550 тис.грн та у 2022 році – 10914 тис.грн. (рис. 2.2).

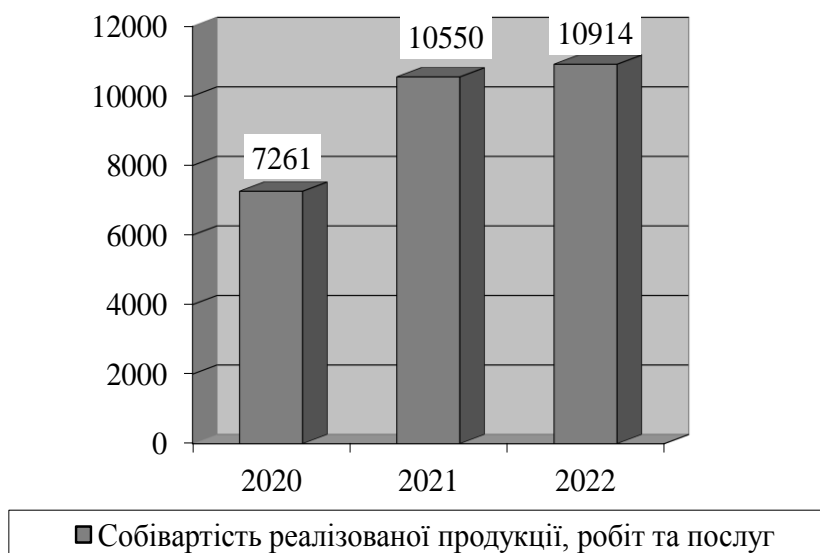


Рисунок 2.2 – Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Волочиський цегельник» за 2020–2022 роки, тис.грн.

Середньорічна вартість основних фондів ТОВ «Волочиський цегельник» зростає у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 41,9% та у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 2,2%, і становить: у 2020 році – 565 тис.грн. та у 2021 році – 802 тис.грн. та у 2022 році – 820 тис.грн. (рис. 2.3).

Середньорічна вартість оборотних фондів ТОВ «Волочиський цегельник» зростає у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 20,3% та скорочується у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 29,2%, і становить: у 2020 році – 3414 тис.грн. та у 2021 році – 4107 тис.грн. та у 2022 році – 2907 тис.грн. (рис. 2.3).

Середньооблікова чисельність працівників зросла у 2021 році, з 46 до 59 чоловік, і залишалася незмінною у 2021 та 2022 роках.

Протягом аналізованого періоду змінився фонд оплати праці і середньомісячна заробітна плата працівників, зокрема у 2021 році відбулося їх

зростання у порівнянні з 2020 роком (загальний фонд оплати праці зріс на 47,2% і склав у 2020 році – 3899 тис.грн. та у 2021 році – 5738 тис.грн., а заробітна плата на 14,7% і склала у 2020 році – 7063,4 тис.грн. та у 2021 році – 8104,5 тис.грн.) та зменшення у 2022 році в порівнянні з 2021 роком (загальний фонд оплати праці зменшився на 10,0% і склав у 2022 році – 5166 тис.грн., а заробітна плата на 10,0% і склала у 2022 році – 7296,6 тис.грн.).

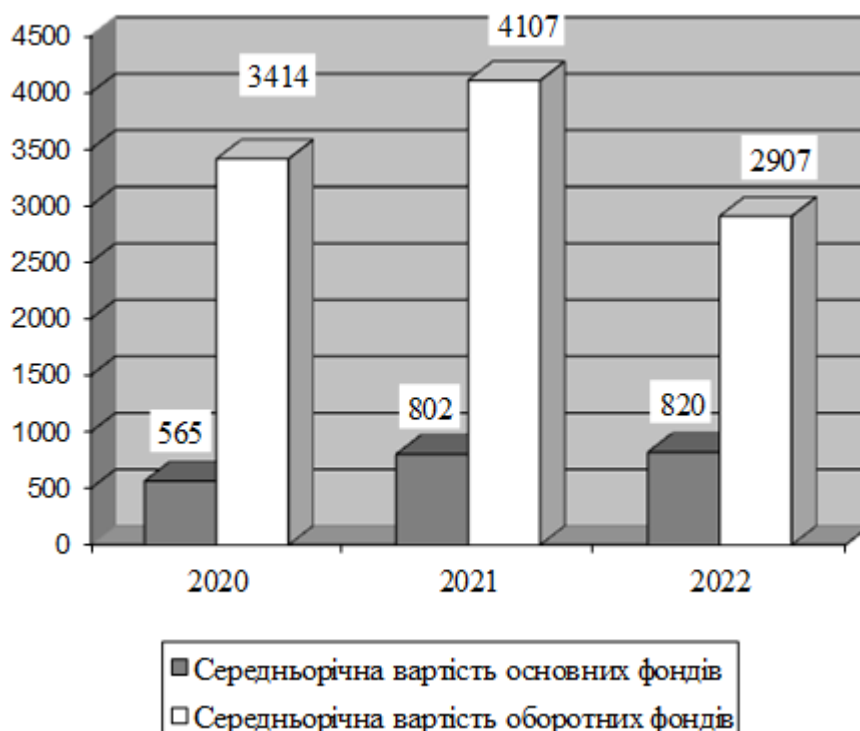


Рисунок 2.3 – Середньорічна вартість основних та оборотних фондів у ТОВ «Волочиський цегельник» за 2020–2022 роки, тис. грн.

Середньорічна продуктивність праці працівників зростає у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 11,6% та у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 2,1%, і становить: у 2020 році – 194,5 тис.грн. та у 2021 році – 217,1 тис.грн. та у 2022 році – 221,7 тис.грн.

Фондовіддача зростає у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 0,9% та у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зменшується на 0,1%, і становить: у 2020 році – 15,83 грн. та у 2021 році – 05,97 грн. та у 2022 році – 15,95 грн. (рис. 2.4).

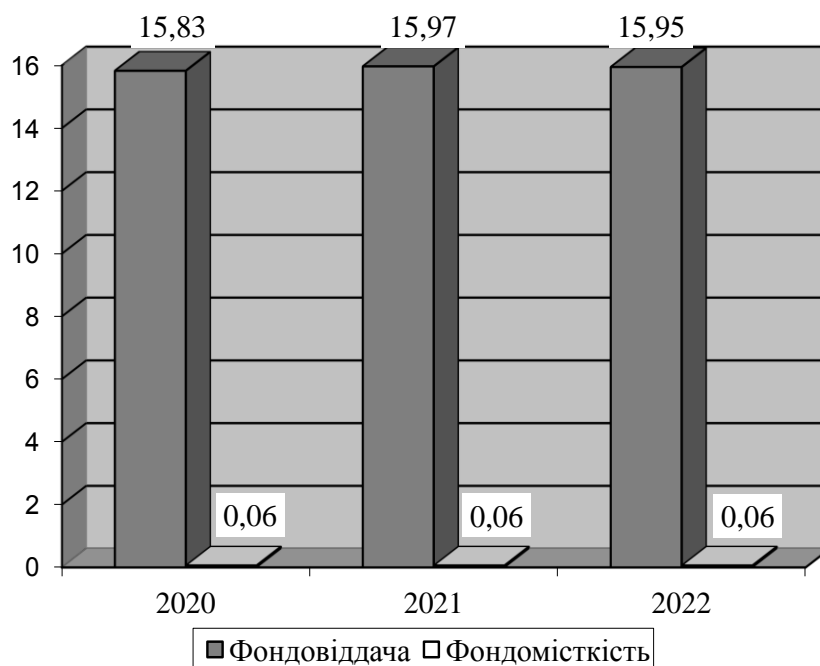


Рисунок 2.4 – Фондовіддача та фондомісткість у ТОВ «Волочиський цегельник» за 2020–2022 роки, грн.

Фондомісткість зменшується у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 0,9% та у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зростає на 0,1%, і становить: у 2020 році – 0,06 грн. та у 2021 році – 0,06 грн. та у 2022 році – 0,06 грн. (рис. 2.4).

Витрати на 1 грн реалізованої продукції у ТОВ «Волочиський цегельник» зростають з 0,81 грн. у 2020 році до 0,83 грн. у 2022 році.

## 2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Волочиський цегельник»

Мета аналізу фінансового стану полягає в оцінці фінансової ситуації ТОВ «Волочиський цегельник», його здатності генерувати прибуток, сплату зобов'язань та стабільне функціонування на ринку. Цей аналіз допомагає зрозуміти ефективність управління ресурсами товариства, виявити фінансові проблеми та недоліки, а також розробити стратегії для поліпшення фінансової

ситуації. Для початку проведемо аналіз балансу, початкові дані балансу ТОВ «Волочиський цегельник» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Початкові дані балансу ТОВ «Волочиський цегельник» за 2020–2022 роки

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
<b>Актив</b>			
Основні засоби	565	802	820
Запаси	3414	4107	2907
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	207	240	840
Гроші та їх еквіваленти	127	222	917
Баланс	4313	5371	5484
<b>Пасив</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	92	92	92
Додатковий капітал	245	245	245
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3819	4403	4999
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	45	128	22
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	18	149	110
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	15	19	16
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	79	335	–
Баланс	4313	5371	5484

Проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз балансу. Горизонтальний аналіз дозволяє порівнювати фінансові показники товариства протягом певного періоду часу, і базується на аналізі змін показників фінансової звітності в різних періодах для виявлення тенденцій, змін у фінансовій структурі та ефективності діяльності підприємства. Горизонтальний аналіз допомагає виявити тенденції та зміни у фінансових показниках товариства і розробити стратегії для його подальшого розвитку.

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Волочиський цегельник» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Волочиський цегельник» за 2020–2022 роки

Показник	Зміна			
	Абсолютна, тис.грн.	Відносна, %	Абсолютна, тис.грн.	Відносна, %
<b>Актив</b>				
Основні засоби	237,0	141,9	18,0	102,2
Запаси	693,0	120,3	-1200,0	70,8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	33,0	115,9	600,0	350,0
Гроші та їх еквіваленти	95,0	174,8	695,0	413,1
Баланс	1058,0	124,5	113,0	102,1
<b>Пасив</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,0	100,0	0,0	100,0
Додатковий капітал	0,0	100,0	0,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	584,0	115,3	596,0	113,5
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	83,0	284,4	-106,0	17,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	131,0	827,8	-39,0	73,8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	4,0	126,7	-3,0	84,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	256,0	424,1	-335,0	0,0
Баланс	1058,0	124,5	113,0	102,1

Дані таблиця свідчать про зростання підсумку балансу ТОВ «Волочиський цегельник» у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 24,5% та у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 2,1%. Якщо ж аналізувати окремі статті активу балансу ТОВ «Волочиський цегельник», то у 2022 році в порівнянні з 2021 роком відбулося зменшення запасі на 29,2%. У 2021 році в порівнянні з 2020 роком відбулося зростання за статтями активу: основні засоби – на 41,9%; запаси – на 20,3%; дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – на 1451,1%; дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – на 15,9%; гроші та їх еквіваленти – на 74,8%. У 2022 році в порівнянні з 2021 роком відбулося зростання в активі: основні засоби – на 2,2%; дебіторська

заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – 250,0%; гроші та їх еквіваленти – на 313,1%.

За статтями пасиву балансу у 2022 році в порівнянні з 2021 роком відбулося зменшення, а саме: поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги на 82,8%; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом на 26,2%; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування на 15,8% і вже відсутня поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці.

У 2021 році в порівнянні з 2020 роком відбулося зростання за наступними статтями пасиву: нерозподілений прибуток – на 15,3%; поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги – на 184,4%; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом – на 727,8%; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування – 26,7%; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці – 324,1%.

У 2022 році в порівнянні з 2021 роком відбулося зростання за статтями пасиву: нерозподілений прибуток – на 13,5.

Наступним кроком є вертикальний аналіз балансу, який дозволяє вивчити структуру та складові балансу товариства. Цей метод передбачає вираження кожного активу, пасиву та власного капіталу у відсотках до загальної суми активів, пасивів або власного капіталу відповідно. Вертикальний аналіз ТОВ «Волочиський цегельник» за 2020–2022 роки наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Вертикальний аналіз ТОВ «Волочиський цегельник» за 2020–2022 роки

Показник	Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	2020	2021	2022	2021– 2020	2022 – 2021
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
Основні засоби	13,10	14,93	14,95	1,83	0,02
Запаси	79,16	76,47	53,01	-2,69	-23,46

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4,80	4,47	15,32	-0,33	10,85
Гроші та їх еквіваленти	2,94	4,13	16,72	1,19	12,59
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–
Пасив					
Зареєстрований (пайовий) капітал	2,13	1,71	1,68	-0,42	-0,04
Додатковий капітал	5,68	4,56	4,47	-1,12	-0,09
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	88,55	81,98	91,16	-6,57	9,18
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	1,04	2,38	0,40	1,34	-1,98
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,42	2,77	2,01	2,36	-0,77
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,35	0,35	0,29	0,01	-0,06
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1,83	6,24	0,00	4,41	-6,24
Баланс	100	100	100	–	–

За даними наведеними в табл. 2.4 видно, що найбільшу частку в активі балансу належить запасам: у 2020 році – 79,16%, у 2021 році – 76,45%, у 2022 році – 53,01%, а в пасиві балансу – нерозподілений прибуток, зокрема у 2020 році – 88,55%, у 2021 році – 81,98%, у 2022 році – 91,16%.

Для більш детального аналізу фінансового стану ТОВ «Волочиський цегельник» проведемо розрахунок основних фінансових коефіцієнтів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Фінансові коефіцієнти ТОВ «Волочиський цегельник» за 2020–2022 роки

Показник	Значення показника		
	2020	2021	2022
1	2	3	4
Показники фінансової стійкості			
Коефіцієнт незалежності	0,964	0,883	0,973
Коефіцієнт фінансової залежності	0	1,133	1,028
Коефіцієнт здатності до маневрування власних засобів	0,902	0,964	0,874

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	1,0	1,0	1,0
Показники ліквідності			
Обсяг власних обігових коштів	3591,0	3938,0	4516,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,809	0,352	6,196
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	23,873	7,241	31,514
Частка обігових коштів в активах	0,869	0,851	0,850
Показники ділової активності			
Коефіцієнт трансформації	2,074	2,385	2,385
Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості	43,217	53,375	15,574
Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості	51,134	17,239	82,682
Коефіцієнт обігу матеріально – виробничих запасів	2,127	2,569	3,754
Коефіцієнт обігу власного капіталу	2,153	2,703	2,452
Коефіцієнт обігу основних коштів	15,834	15,973	15,954
Показники рентабельності			
Коефіцієнт рентабельності всіх активів підприємства	0,095	0,109	0,109
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	0,232	0,214	0,199
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,098	0,123	0,112

Коефіцієнт незалежності у ТОВ «Волочиський цегельник» становить у 2020 році – 0,964, у 2021 році – 0,883 та у 2022 році – 0,973. Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4–0,6, чим вище значення тим краще. Коефіцієнт фінансової залежності у ТОВ «Волочиський цегельник» становить у 2020 році – 0, у 2021 році – 1,133 та у 2022 році – 1,028. Нормативне значення показника має бути в межах 1,67–2,5, чим нижче значення тим краще. Коефіцієнт здатності до маневрування власних засобів у ТОВ «Волочиський цегельник» становить у 2020 році – 0,902, у 2021 році – 0,964 та у 2022 році – 0,874. Нормативне значення показника – від 0,4 до 0,6, збільшення показника є позитивним, тому можна сказати. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел протягом 2020–2022 років залишався незмінним, і становив 1,0. Нормативне значення цього показника має бути не менше 0,6. ТОВ «Волочиський цегельник» можна вважати фінансово незалежним, однак, у 2022 році фінансовий стан товариства дещо

погіршився.

Показники ліквідності є важливими фінансовими показниками, які відображають здатність товариства виконувати свої поточні фінансові зобов'язання. Обсяг власних обігових коштів у ТОВ «Волочиський цегельник» зростає, що є позитивною характеристикою, і становить у 2020 році – 3591 тис.грн., у 2021 році – 3938 тис.грн. та у 2022 році – 4516 тис.грн. Коефіцієнт абсолютної ліквідності вимірює здатність підприємства погасити свої поточні зобов'язання шляхом використання готівки або найближчих еквівалентів грошових коштів. Його нормативне значення становить від 0,1 до 0,2. Коефіцієнт загальної ліквідності вимірює здатність погасити товариством свої поточні зобов'язання за допомогою найбільш ліквідних активів, а його нормативне значення від 1 до 2. Цей коефіцієнт становить у 2020 році – 23,873, у 2021 році – 7,241 та у 2022 році – 31,514, а оскільки, значення показника більше нормативно встановленого рівня це свідчить, що активи товариства можуть бути переведені в готівку.

Показники ділової активності відображають ефективність використання активів товариства і вимірюють його здатність генерувати дохід від цих активів. Коефіцієнт трансформації є показником ефективності перетворення витрат в продукцію, і він становить у 2020 році – 2,074, у 2021 році – 2,385 та у 2022 році – 2,385. Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості становить у 2020 році – 43,217, у 2021 році – 53,375 та у 2022 році – 15,574, цей показник вимірює швидкість отримання грошових коштів від покупців за реалізовані товари. Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості становить у 2020 році – 51,134, у 2021 році – 17,239 та у 2022 році – 82,682, цей коефіцієнт вимірює швидкість сплати зобов'язань підприємства перед постачальниками та кредиторами. Коефіцієнт обігу матеріально – виробничих запасів складає у 2020 році – 2,127, у 2021 році – 2,569 та у 2022 році – 3,754, який характеризує швидкість обороту та використання матеріально-виробничих запасів у виробничому процесі товариства. Коефіцієнт обігу власного капіталу становить у 2020 році – 2,153, у 2021 році – 2,703 та у 2022 році – 2,452, і вимірює

ефективність використання власного капіталу товариства та генерування прибутку для власників. Коефіцієнт обігу основних коштів складає у 2020 році – 15,834, у 2021 році – 15,973 та у 2022 році – 15,954, і вимірює ефективність використання основних активів товариства.

Коефіцієнт рентабельності всіх активів товариства відображає прибутковість від усіх активів товариства. За наданими даними, значення коефіцієнта рентабельності всіх активів становить у 2020 році – 0,095, у 2021 році – 0,109, у 2022 році – 0,109. Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції відображає прибутковість від реалізованої продукції. За наданими даними, значення коефіцієнта рентабельності реалізованої продукції становить у 2020 році – 0,232, у 2021 році – 0,214, у 2022 році – 0,199. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу відображає прибутковість власного капіталу підприємства. За наданими даними, значення коефіцієнта рентабельності власного капіталу становить у 2020 році – 0,098, у 2021 році – 0,123, у 2022 році – 0,112. Проаналізовані показники вказують на ефективність використання активів, реалізацію продукції та генерацію прибутку від власного капіталу товариства.

### 2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Волочиський цегельник»

Для початку проведемо аналіз макросередовища ТОВ «Волочиський цегельник». Метою аналізу макросередовища є оцінка впливу зовнішніх факторів на діяльність товариства та визначення можливостей та загроз, які вони створюють.

Перелік факторів макросередовища ТОВ «Волочиський цегельник» наведено у табл. 2.6.

У табл. 2.6 розглянуто наступні види факторів: економічні, політичні, правові, демографічні, науково технологічні та соціокультурні.

Таблиця 2.6 – Аналіз макросередовища ТОВ «Волочиський цегельник»

Фактори	Стан фактору	Тенденція розвитку
1	2	3
<b>Економічні фактори</b>		
Економічний розвиток країни в цілому та регіону де розміщено товариство зокрема	Військові дії спричинили проблеми в економічному розвитку країни в цілому та регіону де розміщено товариство зокрема	Стан економіки не зміниться найближчим часом
Інфляція	Прискорення темпів інфляції	Зростання темпів інфляції порівняно з минулим роком
Податкова система	Високі ставки податків	Можливе зростання податкового тиску
Рівень доходів населення в країні	Скорочення доходів населення	Зміна купівельної спроможності населення, скорочення попиту на будівельну продукцію
Вартість сировини, матеріалів, тощо	Висока вартість сировини, матеріалів, тощо	Зростання вартості товарів
<b>Політичні фактори</b>		
Підтримка населенням країни урядової політики	Підтримка з боку населення	Підтримка урядової політики
Стабільність урядової політики	Урядова політика стабільна та послідовна	Урядова політика послідовна, однак військові дії на території країни можуть змінити урядову політику
Регулювання та законодавство	Високі ставки податків та зміни регуляторної політики	Можливе зростання податкових ставок та зміна регуляторної політики
<b>Правові фактори</b>		
Законодавство України, що регулюють підприємницьку діяльність	Наявна законодавча база щодо регулювання підприємницької діяльності	Можливі зміни в законодавчій базі в наслідок військових дій на території країни та зміни ринкових відносин
Законодавство про працю	Наявна законодавча база щодо регулювання трудових відносин	
Регулювання конкуренції	Наявна законодавча база щодо регулювання конкуренції	
<b>Демографічні фактори</b>		
Чисельність населення в країні	Скорочення чисельності населення	Соціальна політика можливо призведе до поступового підвищення чисельності населення
Рівень народжуваності	Низький	Повільне поступове підвищення
Міграція	Наявність міграційних процесів як в середині країни так і за її межі	Можливе зростання міграції
<b>Науково-технологічні фактори</b>		
Продуктові інновації	Здійснюються постійні інновації	Підвищення якості продукції
Технологічні інновації	Здійснюються час від часу в залежності від зміни потреб споживачів	

## Продовження таблиці 2.6

1	2	3
Інновації в області засобів праці	Відсутні на даному етапі	Не впливає
Соціокультурні фактори		
Соціальні цінності та культура	Постійно змінюються	Тенденція зміни має негативне спрямування
Споживацькі поведінка та уподобання		

В табл. 2.7 наведено профіль факторів макросередовища ТОВ «Волочиський цегельник»

Таблиця 2.7 – Профіль факторів макросередовища ТОВ «Волочиський цегельник»

Фактори	Прояв і характер впливу	Характер впливу*	Ступінь впливу**
1	2	3	4
Економічні фактори			
Економічний розвиток країни в цілому та регіону де розміщено товариство зокрема	Надзвичайно повільний	-1	2
Інфляція	Зростання темпів інфляції	-1	2
Податкова система	Високі ставки податків	-1	2
Рівень доходів населення в країні	Зниження доходів населення	-1	3
Вартість сировини, матеріалів, тощо	Подорожчання сировини, матеріалів, тощо	-1	2
Політичні фактори			
Підтримка населенням країни урядової політики	Уряд підтримує бізнес	+1	3
Стабільність урядової політики	Нестабільний уряд	-1	2
Регулювання та законодавство	Зміна регуляторної політики	-1	1
Правові фактори			
Законодавство України, що регулюють підприємницьку діяльність	Законодавча база потребує удосконалення	-1	2
Законодавство про працю		-1	2
Регулювання конкуренції		-1	1
Демографічні фактори			
Чисельність населення в країні	Скорочення чисельності населення	-1	3
Рівень народжуваності		-1	3
Міграція	Значні міграційні процеси у зв'язку із військовими діями	-1	3

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Науково-технологічні фактори			
Продуктові інновації	Постійні інновації або інновації за потреби	+1	3
Технологічні інновації		+1	3
Інновації в області засобів праці	Відсутні інновацій на даному етапі	-1	1
Соціокультурні фактори			
Соціальні цінності та культура	Зростання рівня освіти, залучення кваліфікованих спеціалістів	+1	2
Споживацькі поведінка та уподобання	Зниження рівня життя населення, зміна поведінки та уподобань споживачів	-1	1

\*Характер (спрямованість) впливу: +1 – позитивний вплив; -1 – негативний вплив.

\*\* Ступінь впливу: 3 – сильний вплив; 2 – помірний вплив; 1 – слабкий вплив; 0 – відсутній вплив.

Далі проведемо аналіз факторів мікросередовища ТОВ «Волочиський цегельник», дані наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз факторів мікросередовища ТОВ «Волочиський цегельник»

Фактори		Прояв (стан) фактора	Характер впливу	Ступінь впливу
1		2	3	4
Споживачі	Розвиток цільового ринку	Повільний розвиток	+1	2
	Попит на продукцію товариства	Спад через військові дії в країні	-1	3
	Мінливість потреб і запитів споживачів	Зміна потреб	-1	2
	Торгова сила покупців	Помірна готовність купувати продукцію	+1	3
	Прихильність споживачів до продукції товариства	Споживачі позитивно відносяться до продукції товариства	+1	2
Постачальники	Конкурентна сила постачальників	Висока	+1	2
	Привабливість постачальників	Висока	+1	2
	Договірна політика	Надійні постачальники, ефективна договірна політика з ними	+1	2

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
Конку- ренти	Стан конкурентної боротьби	Конкурентна боротьба помірна, конкуренти частіше є партнерами товариства	+1	2

Далі проведемо аналіз внутрішнього середовища, зокрема шляхом проведення SNW-аналіз (аналіз сильних, слабких та нейтральних сторін товариства) ТОВ «Волочиський цегельник» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – SNW-аналіз ТОВ «Волочиський цегельник»

Показники	Оцінка		
	S (сильна сторона)	N (нейтральна сторона)	W (слабка сторона)
Досягнення цілей товариством		2	
Рівень ризику		2	
Ефективність організаційної структури			1
Інформаційно-комунікаційне забезпечення товариства		2	
Стиль управління	3		
Прибутковість		2	
Частка ринку		2	
Контроль якості продукції	3		
Асортимент		2	
Гнучкість цінової політики		2	
Договірна політика	3		
Ступінь маркетингової активності			1
Інновації	3		
Матеріально-технічна база	3		
Кваліфікація персоналу	3		
Руху кадрів			1
Ступінь мотивації кадрів	3		
Фінансові можливості товариства	3		
Організаційна культура		2	

Перелік сильних та слабких сторін ТОВ «Волочиський цегельник» представлено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Сильні та слабкі сторони ТОВ «Волочиський цегельник»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Ступінь впливу	Слабкі сторони	Ступінь впливу
Організація управління	Компетентність менеджменту товариства	+3	Недосконалість організаційної структури	-2
Маркетинг	Наявність потенціалу	+1		
Дослідження і розробки	Впровадження продуктивних та технологічних інновацій	+2	Відсутність інновацій в області засобів праці	-1
Технологія	Використання сучасних матеріалів	+3		
Персонал	Висококваліфікований склад менеджменту товариства	+3	Недосконала система мотивації персоналу	-2
Фінанси	Фінансова стабільність	+2	Відсутність державних замовлень	-2
Організаційна культура та імідж	Позитивна репутація організації	+2	Відсутність фірмового стилю	-1

Проведений аналіз конкурентоспроможності товариства дозволяє визначити основні напрями щодо її зміцнення та подальшого розвитку ТОВ «Волочиський цегельник», і будуть представлені у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

### 3 РЕКОМЕНДАЦІ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ВОЛОЧИСЬКИЙ ЦЕГЕЛЬНИК»

#### 3.1 Визначення стратегічних напрямів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Волочиський цегельник»

На даний момент українська економіка перебуває у досить скрутному становищі, що зумовлено війною на території країни, економічною кризою, падінням реальних доходів населення. У табл. 3.1 наведено сценарії можливого розвитку економіки країни, що представлені у вигляді PEST-аналізу.

Таблиця 3.1 – Сценарії можливого розвитку економіки країни, що представлені у вигляді PEST-аналізу

Політико-правові фактори	P	Економічні фактори	E
1		2	
Ступінь підтримки населенням країни урядової політики		Стан економіки країни в цілому та регіону де розміщено товариство зокрема	
Стабільність урядової політики		Рівень інфляції.	
Законодавство України, що регулюють підприємницьку діяльність		Рівень податкових ставок	
Законодавство про працю		Рівень доходів населення в країні	
Регулювання конкуренції		Вартість сировини, матеріалів, тощо	
Сценарії можливого розвитку		Сценарії можливого розвитку	
В разі загострення військових дій на території країни можливий поступовий занепад будівельної галузі, відсутність оновлення основних фондів товариства, тощо (CP 1) Зміни законодавчих та нормативних актів, їх відповідність сучасним умовам, спрощення дозвільних процедур у будівництві, що призведе до підтримки будівельної галузі та її поступового зростання (CP 2)		За умови загострення військових дій і як наслідок економічної кризи відбудеться скорочення обсягів фінансування товариства та зростання вартості сировини, тощо (CP 3) Прискорення інфляційних процесів та зростання податкових ставок (CP 4) Закінчення військових дій на території України спричинить позитивні зміни в будівельній галузі та приток інвестицій (CP 5)	
Соціокультурні фактори	S	Технологічні фактори	T
Чисельність населення в країні		Продуктові інновації	
Рівень народжуваності			
Міграція		Технологічні інновації	
Соціальні цінності та культура			

Продовження таблиці 3.1

1	2
Споживацькі поведінка та уподобання	Інновації в області засобів праці
Сценарії можливого розвитку	Сценарії можливого розвитку
<p>Скорочення чисельності населення, зменшення народжуваності призводить до зменшення будівництва та попиту на будівельну продукцію (СР 6)</p> <p>При підвищенні рівня освіти відбувається залучення кваліфікованих спеціалістів, як ТОВ «Волочиський цегельник», так і галузі (СР 7)</p> <p>3. Міграційні процесу можуть вплинути як позитивно та і негативно в залежності від зростання або скорочення чисельності населення Хмельницької області (СР 8)</p>	<p>1. Продуктові та технологічні інновації призводять до підвищення якості продукції, розширення її асортименту та зростання попиту (СР 9)</p> <p>2. Відсутність нововведень в області засобів праці або скорочення інших інновацій можуть призвести до скорочення доходів товариства та зниження попиту на його продукцію (СР 10)</p>

Всі ці процеси, що наведені у табл. 3.1 відображаються на діяльності вітчизняних підприємств, не виключенням є і ТОВ «Волочиський цегельник». Тому, на даному етапі, важливим є збереження конкурентної позиції товариства на ринку та забезпечення його конкурентоспроможності в подальшому. Отже, на підставі проведеного аналізу у другому розділі кваліфікаційної роботи було визначено стратегічні напрями конкурентоспроможності ТОВ «Волочиський цегельник», що представлені у вигляді SWOT-аналізу (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 – Стратегічні напрями конкурентоспроможності ТОВ «Волочиський цегельник», що представлені у вигляді SWOT-аналізу

Внутрішнє середовище / Зовнішнє середовище	Можливість	Загрози
1	2	3
Складові SWOT-аналізу	<p>Спад через військові дії в країні</p> <p>Уряд підтримує бізнес</p> <p>Зростання рівня освіти, залучення кваліфікованих спеціалістів</p> <p>Споживачі позитивно відносяться до продукції товариства</p> <p>Конкурентна боротьба помірна, конкуренти частіше є партнерами товариства</p>	<p>Зростання темпів інфляції</p> <p>Високі ставки податків</p> <p>Зниження доходів населення</p> <p>Подорожчання сировини, матеріалів, тощо</p> <p>Зміна регуляторної політики</p> <p>Законодавча база потребує удосконалення</p> <p>Значні міграційні процеси</p> <p>Зниження рівня життя населення, зміна поведінки та уподобань споживачів</p>

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Сильні сторони	SO-стратегії	ST-стратегії
<p>Компетентність менеджменту товариства Наявність потенціалу Впровадження продуктивних та технологічних інновацій Використання сучасних матеріалів Висококваліфікований склад менеджменту товариства Фінансова стабільність Позитивна репутація організації</p>	<p>Посилення маркетингу: товариство може зосередитися на посиленні маркетингових зусиль, що включатиме покращення комунікації зі споживачами, запровадження маркетингових кампаній (SO 1) Постійне вдосконалення якості та інновацій: Використовуючи високу товариство може акцентувати увагу на постійному вдосконаленні якості своєї продукції та впровадженні нових технологій (SO 2)</p>	<p>Ефективне управління витратами: оптимізація виробничих процесів, використання сучасних матеріалів та постійне підвищення ефективності можуть допомогти знизити витрати та зберегти фінансову стабільність (ST 1) Інноваційний розвиток: товариство має вдосконалювати свою продукцію та впроваджувати нові технології (ST 2) Побудова партнерських відносин: можливості співпраці з іншими підприємствами, постачальниками або дистриб'юторами (ST 3)</p>
Слабкі сторони	WO-стратегії	WT-стратегії
<p>Недосконалість організаційної структури  Відсутність інновацій в області засобів праці Недосконала система мотивації персоналу</p>	<p>Оптимізація організаційної структури: варто провести аналіз та переглянути структуру, забезпечити чітку організаційну ієрархію, розподіл обов'язків та впровадити ефективні комунікації всередині організації (WO 1) Залучення інновацій в області засобів праці сприятиме підвищенню ефективності виробництва та якості продукції (WO 2) Вдосконалення системи мотивації персоналу: варто впровадити ефективну систему мотивації (WO 3)</p>	<p>Ефективне фінансове управління: варто звернути увагу на зменшення витрат та ефективного використання ресурсів (WT 1) Залучення кваліфікованих спеціалістів та впровадження інновацій: залучення кваліфікованих спеціалістів та впровадження інновацій у виробничий процес (WT 2) Покращення ефективності та комунікацій: варто переглянути та вдосконалити організаційну структуру з метою покращення ефективності та комунікацій (WT 3)</p>

В залежності від сценаріїв розвитку економіки країни може змінюватися вибір товариством стратегії або стратегій, тому наведемо можливі дії менеджменту ТОВ «Волочиський цегельник» в залежності від сценаріїв можливого розвитку (табл. 3.1) та запропонованих стратегій (табл. 3.2), які згрупуємо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Можливі дії менеджменту ТОВ «Волочиський цегельник» в залежності від сценаріїв можливого розвитку та запропонованих стратегій

Сценарії можливого розвитку економіки країни (наведені у табл. 3.1)		Вибір стратегій (табл. 3.2) в залежності від сценаріїв розвитку
1		2
СР 1. В разі загострення військових дій можливий поступовий занепад будівельної галузі, тощо		SO 1. Посилення маркетингу ST 1. Ефективне управління витратами ST 3. Побудова партнерських відносин WO 1. Оптимізація організаційної структури WT 1. Ефективне фінансове управління
СР 2. Зміни законодавчих та нормативних актів, їх відповідність сучасним умовам, спрощення дозвільних процедур		SO 2. Постійне вдосконалення якості та інновацій ST 2. Інноваційний розвиток WT 2. Залучення кваліфікованих спеціалістів та впровадження інновацій
СР 3. За умови загострення військових дій відбудеться скорочення обсягів фінансування товариства та зростання вартості сировини, матеріалів, тощо		ST 1. Ефективне управління витратами WO 1. Оптимізація організаційної структури WT 1. Ефективне фінансове управління
СР 4. Прискорення інфляційних процесів та зростання податкових ставок		ST 1. Ефективне управління витратами WT 1. Ефективне фінансове управління
СР 5. Закінчення військових дій на території України та стабілізація економіки спричинить позитивні зміни в будівельній галузі та приток інвестицій		WO 2. Залучення інновацій в області засобів праці WT 2. Залучення кваліфікованих спеціалістів та впровадження інновацій WT 3. Покращення ефективності та комунікацій
СР 6. Скорочення чисельності населення, зменшення народжуваності призводить до зменшення будівництва та попиту на будівельну продукцію		ST 1. Ефективне управління витратами WO 1. Оптимізація організаційної структури WT 1. Ефективне фінансове управління
СР 7. Підвищення рівня освіти		SO 1. Посилення маркетингу SO 2. Постійне вдосконалення якості та інновацій ST 2. Інноваційний розвиток WO 2. Залучення інновацій в області засобів праці WO 3. Вдосконалення системи мотивації персоналу WT 2. Залучення кваліфікованих спеціалістів та впровадження інновацій WT 3. Покращення ефективності та комунікацій
СР 8. Міграційні процесу можуть вплинути як позитивно та і негативно в залежності від зростання або скорочення чисельності населення Хмельницької області	Зростання населення	SO 1. Посилення маркетингу ST 2. Інноваційний розвиток WT 3. Покращення ефективності та комунікацій
	Скорочення населення	ST 1. Ефективне управління витратами WO 1. Оптимізація організаційної структури WT 1. Ефективне фінансове управління

## Продовження таблиці 3.3

1	2
CP 9. Продуктові та технологічні інновації	SO 2. Постійне вдосконалення якості та інновацій ST 2. Інноваційний розвиток ST 3. Побудова партнерських відносин WO 2. Залучення інновацій в області засобів праці WT 2. Залучення кваліфікованих спеціалістів та впровадження інновацій WT 3. Покращення ефективності та комунікацій
CP 10. Відсутність нововведень в області засобів праці або скорочення інших інновацій	ST 1. Ефективне управління витратами WO 1. Оптимізація організаційної структури WT 1. Ефективне фінансове управління

Кожну можливу стратегію, що представлена у табл. 3.3 варто деталізувати за принципом «цілі – задачі – заходи». До розробки реалізації стратегії у ТОВ «Волочиський цегельник» слід залучити керівництво та профільних спеціалістів, а також, оцінити «переваги – недоліки» та «витрати – результати». Для кожної вибраної стратегії слід розробити конкретний план дій, визначити необхідні ресурси, терміни та відповідальних осіб, розглянути можливі ризики та шляхи їх мінімізації. В подальшому варто розпочати впровадження стратегії, постійно відстежувати її реалізацію та вплив на підприємство. Здійснювати систематичний моніторинг результатів та порівнювати їх з поставленими цілями. В разі потреби вносити корективи в плани та стратегії.

### 3.2 Диверсифікація діяльності ТОВ «Волочиський цегельник» з метою підвищення його конкурентоспроможності

Враховуючи актуальну ситуацію на ринку будівельних матеріалів та потенційний попит на продукцію товариства не потрібно зупинятись лише на виробництві цегли. Менеджменту підприємства необхідно розглядати

потенційні шляхи диверсифікації діяльності, оскільки конкуренція на такому ринку доволі суттєва, а також внаслідок нестабільного постачання електроенергії відбувається порушення технологічних процесів і зростає відсоток неконденційної продукції. Тому необхідно розглядати варіанти рециклінгу такої продукції, а також альтернативи використання потужностей товариства у перспективі.

Одним з варіантів можливої диверсифікації діяльності товариства є придбання дробарки для виробництва щебеню та іншого бутового матеріалу для виробництва і ремонту доріг. Таким характеристикам відповідає шокова дробарка Rockster R800.

Як зазначають фахівці: «шокова дробарка Rockster R800 – найкомпактніша шокова дробарка Rockster з масою 25,7 т без грохоту. Вона розроблена для зручного транспортування та найкраще підходить для компаній, де важливі гнучкість та мобільність. Маючи довжину всього 9,60 м, ширину 2,50 м та висоту 3,20 м, її можна транспортувати без будь-яких транспортних дозволів, що дозволяє економити час та гроші. Це великий плюс, особливо у секторі підрядного дроблення» [24].

Оскільки вартість нової машини доволі значна, то найбільш реальним варіантом є придбання такого агрегату з певним терміном використання. У такому разі ціна також буде доволі високою (180 тис. дол.), однак за рахунок власних коштів ( $100 \text{ тис. дол.} \times 37 = 3700 \text{ тис. грн.}$ ) та кредиту ( $80 \text{ тис. дол.} \times 37 = 2960 \text{ тис. грн.}$ ) на пільгових умовах, товариство цілком реально зможе її придбати.

Розрахуємо доцільність придбання такої машини з використанням методики дисконтованих грошових потоків та з розрахунком чистої теперішньої вартості проекту.

З метою реалізації проекту товариство отримає кредит з підтримкою держави на рівні 9 % річних. Відповідно, сума кредиту 2960 тис. грн. на 5 років з відсотковою ставкою 9 % річних.

Оскільки сума кредиту буде виплачуватись рівномірними щорічними виплатами, то з метою його розрахунку, суму кредиту ділимо на коефіцієнт теперішньої вартості ануїтету, який дорівнює 3,89.

$$2960 \text{ тис. грн.} / 3,89 = 760,93 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, щорічна виплата буде становити 760,93 тис. грн.

Розрахуємо дані та включимо у таблицю повернення кредиту за визначений період кредитування (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Основні показники при розрахунку виплати кредиту на придбання обладнання

Рік	Сума боргу	Відсоткові платежі	Погашення основної суми боргу	Щорічний платіж
1	2960,00	266,40	494,53	760,93
2	2465,47	221,89	539,04	760,93
3	1926,43	173,38	587,55	760,93
4	1338,88	120,50	640,43	760,93
5	698,45	62,86	698,07	760,93

Згідно з розрахунками, сума відсоткових виплат за кредитом дорівнює 845,03 тис. грн. При цьому щорічно за рахунок амортизації буде списуватись  $3700 / 5 = 740$  тис. грн.

Для визначення доцільності реалізації проекту з придбання обладнання і обґрунтування методів інвестування у такий проект, розрахуємо чисту приведену вартість проекту (*NPV*), з урахуванням прогнозованої ставки дисконтування, яка дорівнює 20 %.

Прогнозні надходження від реалізації такого проекту плануються у такому розмірі:

1 рік – 2000 тис. грн.;

2 рік – 2200 тис. грн.;

3 рік – 2400 тис. грн.;

4 рік – 2800 тис. грн.;

5 рік – 3000 тис. грн.

Додаткові витрати на обслуговування складного обладнання прогнозуються на рівні:

1 рік – 40 тис. грн.;

2 рік – 50 тис. грн.;

3 рік – 60 тис. грн.;

4 рік – 70 тис. грн.;

5 рік – 80 тис. грн.

3 метою розрахунку дисконтованих грошових потоків наведемо коефіцієнти теперішньої вартості, а саме:

1 рік – 0,833.;

2 рік – 0,694;

3 рік – 0,579;

4 рік – 0,482;

5 рік – 0,402.

На основі наведеної інформації про деталі реалізації проекту, його чиста теперішня вартість (*NPV*) буде дорівнювати:

$$NPV = \sum(GP-K-B) \times Ktva - III, \quad (3.1)$$

де *GP* – грошові потоки;

*K* – вартість кредиту;

*B* – операційні витрати;

*Ktva* – коефіцієнт теперішньої вартості;

*III* – початкові інвестиції.

Таким чином, розрахунок чистої поточної вартості представленого проекту буде наступним.

$$\begin{aligned} NPV &= ((2000-760,93-40) \times 0,833 + (2200-760,93-50) \times 0,694 + (2400-760,93-60) \times \\ &\quad \times 0,579 + (2800-760,93-70) \times 0,482 + (3000-760,93-80) \times 0,402) - 3700 = \\ &= (998,83+964,02+914,28+949,09+867,95)-3200=4694,17-3200=1494,17 \text{ тис.грн.} \end{aligned}$$

Відповідно, такий проект доцільно реалізовувати.

Розроблені у роботі рекомендації представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Рекомендації з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Волочиський цегельник»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Визначення стратегічних напрямів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Волочиський цегельник»	Розробка можливих дій менеджменту ТОВ «Волочиський цегельник» в залежності від сценаріїв розвитку економічних процесів та запропонованих стратегій	Підвищення ефективності управління товариством у стратегічній перспективі за рахунок прогнозування альтернативних варіантів дій менеджменту та їх наслідків з можливим коригування стратегії товариства
2	Диверсифікація діяльності товариства з метою підвищення його конкурентоспроможності	Обґрунтування проекту з придбання складного промислового обладнання (дробарка Rockster R800) з метою диверсифікації діяльності товариства	Отримання додаткового прибутку підприємства за рахунок виробництва щебеню та інших будівельних матеріалів. Чиста приведена вартість проекту становить: NPV = 1494,17 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

В умовах військового стану конкурентоспроможність вітчизняних підприємств суттєво зменшилася. Це пов'язано із складними умовами ведення бізнесу та падінням платоспроможного попиту населення. Зважаючи на втрату ринку, для багатьох промислових підприємств відкриваються перспективи лише у відбудові країни після війни. Тому конкуренція саме у сфері виробництва будівельних матеріалів буде лише зростати. Тому тематика кваліфікаційної роботи є актуальною.

Для більш глибокого розуміння сутності досліджуваної проблематики у кваліфікаційній роботі було проведено аналіз літературних джерел і безпосередньо підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність».

Згідно наведених визначень, конкурентоспроможність підприємства полягає у його здатності ефективно конкурувати на ринку і досягати успіху в порівнянні із іншими суб'єктами в галузі.

Ефективне управління конкурентоспроможністю є однією з головних задач менеджменту. У роботі представлено етапи і основні технології управління конкурентоспроможністю підприємства.

Також доцільно відмітити, що сам процес управління базується на оцінюванні існуючого рівня конкурентоспроможності, а методи такого оцінювання представлені у першому розділі кваліфікаційної роботи. Наведені методи дозволяють ґрунтовно оцінити конкурентоспроможність підприємств на різних рівнях та забезпечують фундамент для вироблення і реалізації управлінських рішень.

Стосовно об'єкта дослідження, то необхідно зазначити, що ТОВ «Волочиський цегельник» розташовано за адресою Хмельницька область, Волочиський район, с. Користова. Основними видами діяльності товариства є: виробництво цегли та інших будівельних виробів із випаленої глини; добування

піску, гравію, глини і каоліну; будівництво житлових і нежитлових будівель та інші види діяльності.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Волочиський цегельник» за 2020–2022 роки представлені у другому розділі роботи. Згідно наведених даних, чистий дохід ТОВ «Волочиський цегельник» у 2020 – 2022 році зростає, так у 2021 році в порівнянні з 2020 роком він зріс на 43,2%, а у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 2,1%. Чистий дохід становить у 2020 році – 8946 тис.грн., у 2021 році – 12810 тис.грн та у 2022 році – 13082 тис.грн., що свідчить про значний потенціал розвитку компанії.

Тому в третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено низку рекомендацій з удосконалення управління конкурентоспроможністю товариства.

Першою пропозицією є визначення стратегічних напрямів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Волочиський цегельник», яка полягає у розробці дії менеджменту товариства в залежності від сценаріїв розвитку економічних процесів та запропонованих стратегій. Що дозволяє забезпечити підвищення ефективності управління товариством у стратегічній перспективі за рахунок прогнозування альтернативних варіантів дій менеджменту та їх наслідків з можливим коригування стратегії товариства.

Друга пропозиція пов'язана із диверсифікацією діяльності товариства і обґрунтуванням інвестиційного проекту з придбання складного промислового обладнання (дробарка Rockster R800), що забезпечить отримання додаткового прибутку підприємства за рахунок виробництва щебеню та інших будівельних матеріалів. При цьому чиста приведена вартість проекту становить  $NPV = 1494,17$  тис. грн., що цілком реально в умовах відкладеного попиту на основні види продукції товариства

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В. Адамик, Г. Вербицька // Вісник ТНЕУ. – 2008. – №1. – С. 69–78.
2. Акімова И. М. Промышленный маркетинг: монография / И. М. Акімова. – 2-е изд., стер. – Київ: Знання, 2001. – 294 с.
3. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. – 2-ге вид., доп. і перероблене / В. Г. Андрійчук. – Київ: КНЕУ, 2002. – 624 с.
4. Бабаченко Л. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. Бабаченко, Х. Ковшун, Ю. Портна. // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – №3(19). – С. 45–52.
5. Булах І. В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства / І. В. Булах // Вісник Нац. ун-ту водного господар. та природокористування: збір. наук. праць. – Рівне: Видавничий центр НУВГП, 2007. – Вип. 3 (39). – С. 24–31.
6. Бурденюк Т. Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства / Т. Г. Бурденюк // Економічний аналіз: збірник наукових праць. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2011. – С.44–50.
7. Бурденюк Т.Г. Аналіз продуктового портфеля птахівничого підприємства за методом McKinsey/GE, Shell/DPM, ADL/LC / Т.Г. Бурденюк, Н.В. Гладчак // Проблеми і перспективи розвитку обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємствами в умовах євроінтеграції. Збірник наукових праць. – Донецьк: ДонДУУ, 2012. – Т. XIII. – С.43–56.
8. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / А. Е. Воронкова та ін. – Харків: ІНЖЕК, 2006. – 448 с.
9. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. Посіб / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ: ЦУЛ, 2006. – 384 с.
10. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / Р. І. Жовновач // Наукові праці

Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2011. – Вип. 19. – С. 106–144.

11. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Карпенко. – Режим доступу: <https://cutt.ly/jweCOuH0>.

12. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства / А. О. Касич, Ж. В. Харькова. // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – 2016. – №2. – Т. 25. – С. 79–85.

13. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. В. Кваско // Наукові записки Української академії друкарства. – 2017. – №1(54). – С. 111–118.

14. Кириченко О. М. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Кириченко, А. В. Мігдальський // Ефективна економіка. – 2017. – №2. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428>.

15. Колмакова О. М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / О. М. Колмакова, О. А. Андріянова // Молодий вчений. – 2018. – № 5.1 (57.1). – С. 37–41.

16. Кривов'язюк І. В. Формування базових стратегій розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування / І. В. Кривов'язюк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. – Кіровоград: КНТУ, 2008. – Вип. 14. – С. 142–147.

17. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.

18. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 4. – С. 155–163.

19. Манухина М. Ю. Матричные методы в стратегическом анализе деятельности бизнес-единиц / М. Ю. Манухина, И. В. Таций // Вісник

Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2010. – Вип. 4. – С. 217–221.

20. Маренич А. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. Маренич, И. Астахова // Бизнес-Информ. – 1996. – № 5. – С. 23–27.

21. Матриця БКГ – аналіз моделі, пояснення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://azbyka.com.ua/uk/matritsy-bkg1/>.

22. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур / Т. С. Морщенок // Економіка і суспільство. – 2017. – №9. – С. 527–534.

23. Николук О. М. Еволюція теорій конкурентоспроможності / О. М. Николук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. №3. – Т. 2. – С. 231–238.

24. Нова щоква дробарка Rockster R800 для перероблення каменю та будівельних відходів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mset.com.ua/nova-shhokova-drobarka-rockster-r800-dlja-pereroblennja-kamenju-ta-budivelnih-vidhodiv/>.

25. Оберемчук В. Ф. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічні аспекти: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня д.е.н. спец. 08.06.01 / В. Ф. Оберемчук. – Київ: Київський нац. ек. ун-т, 1999. – 19 с.

26. Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко. – Київ: КНЕУ, 2006. – 272 с.

27. Піддубний І. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметнометодологічні аспекти розвитку / І. Піддубний, Л. Піддубна // Економіка України. – 2006. – № 8. – 52–60 с.

28. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. – Київ: Наук. думка, 1999. – 496 с.

29. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини та природу добробуту націй / А. Сміт; пер. з англ. – Київ: Port-Royal, 2001. – 593 с.

30. Стеблюк Н. Ф. Визначення конкурентних напрямів підприємства на ринку кисломолочної продукції / Н. Ф. Стеблюк, Є. Р. Волосова // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 654–660.

31. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.

32. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за заг. ред. проф. Ю.Б. Іванова, проф. О.М. Тищенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.

33. Ткаченко А. М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. М. Ткаченко, Е. О. Колесник // Економіка й управління підприємством. – 2019. – № 4 (95). – С. 14–21.

34. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / Г. З. Леськів, В. І. Франчук, Г. Я. Левків, В. В. Гобела. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. – 220 с.

35. Франів І. А. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / І. А. Франів, Л. М. Коваль, Р. Р. Русин-Гриник // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 3, Т. 1. – С. 149–154.

36. Хоменко І. О. Методичні аспекти превентивного антикризового управління та оцінювання фінансового стану суб'єктів господарювання / І. О. Хоменко, В. В. Концева, Н. В. Бойко // Фінансові дослідження. – 2016. – № 1 (1). – С. 105–117.

37. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Швед, І. С. Біла // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 8. – С. 405–410.

38. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управление конкурентоспособностью предприятия: монографія. / В. Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.

39. Школьний О. О. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія / За ред. О. О. Школьного. – Умань, 2007. – 308 с.

40. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. Шумпетер. – Київ : Києво-Могилянська Академія, 2011. – 244 с.
41. Brandenburger A. M. Co-opetition / A. M. Brandenburger, B. M. Nalebuff. – New York: Doubleday, 1996. – 105 p.
42. Dykan V. Strategic Knowledge Management as Means of Ensuring the Competitiveness of Railway Transport Enterprises / V. Dykan, V. Ovchynnikova, N. Kalicheva, M. Korin // SHS Web of Conferences. – 2019. – Vol. 67 – P. 6.
43. Gloor P. A. Swarm Creativity. Competitive advantage through Collaborative Innovation Networks / P. A. Gloor. – New York:Oxford. University Press, 2006. – 215 p.
44. MacCormac A. Innovation through global Collaboration: A new source of Competitive Advantage / A. MacCormac, T. Forbath, P. Brooks, P. Kalaher // Wipro Technologies. Harvard Business School. – Boston, MA. 2007. – P. 33–51.
45. Marshall A. Principles of Economics / A. Marshall. – Prometheus; Revised edition, 1997. – 320 p.
46. Mill J. S. Principles Of Political Economy / J. S. Mill. – CreateSpace Independent Publishing Platform, 2012. – 394 p.
47. Moore F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition / F. Moore // Harvard Business Review. – 1993. – №3. – P. 75–86.
48. Moore J. F. The Death of Competition / J. F. Moore. – New York : Harper Business, 1996. – 297 p.
49. Nölke A. Enlarging the Varieties of Capitalism: The Emergence of Dependent Market Economies in East Central Europe / A. Nölke, A. Vliegthart // World Politics. – 2009. – №61(4). – P. 670–702.
50. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. E. Porter. – New York: Free Press, 1998. – 397 p.
51. Porter M. E. On Competition, Updated and Expanded Edition / M. E. Porter. – Harvard Business Review Press; Updated, Expanded ed. edition, 2008. – 576 p.

52. Posokhov I. M. Evolution of theoretical approaches to the competitiveness conception / I. M. Posokhov, E. V. Chepizhko // *Theoretical & Applied Science*. – 2017. – Vol. 48 (04). – P. 177–188.

53. Ricardo D. *The Principles of Political Economy and Taxation* / D. Ricardo. – Dover Publications, 2004. – 320 p.

54. Robinson J. *The Economics of Imperfect Competition* / J. Robinson. – Palgrave Macmillan, 1969. – 352 p.

55. Smith A. *The Wealth of Nations* / A. Smith. – Penguin Classics; First Edition, 1982. – 544 p.

56. Stigler G. J. Perfect Competition, Historically Contemplated / G. J. Stigler // *Journal of Political Economy*. – 1957. – Vol. 65(1). – P. 1–17.