

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Шифр і найменування
 Спеціальність 073 Менеджмент
 Код і найменування
 Освітня програма Бізнес-адміністрування
 Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“ 1 ” 09 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кушлак Віктор Віталійович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Формування та розвиток конкурентних переваг бізнесу (на прикладі ПП «Рембудкомп», м. Хмельницький)

Керівник роботи Стадник Валентина Василівна, д-р.екон.наук, професор кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 28 серпня 2025р. № 65 дод. 18

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники з теми дослідження, статті, монографії, статистична інформація ПП «Рембудкомп», бухгалтерська звітність підприємства тощо

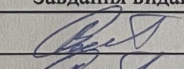

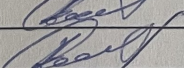

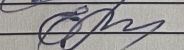



4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи формування конкурентних переваг бізнесу. 2 Аналіз конкурентного середовища та діяльності ПП «Рембудкомп». 3. Напрями формування та розвитку конкурентних переваг ПП «Рембудкомп».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Критерії оцінки конкурентних переваг підприємства. 2. Модель формування стійких конкурентних переваг фірми.

3. Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «Рембудкомп». 4. Порівняння конкурентів ПП «Рембудкомп» за ключовими параметрами. 5. SWOT-аналіз ПП «Рембудкомп». 6. Структурно-логічна схема розробки стратегії досягнення конкурентних переваг ПП «Рембудкомп».

7. Систематизація стратегічних цілей ПП «Рембудкомп». 8. SNW-аналіз ПП «Рембудкомп». 9. Заходи з формування клієнтоорієнтованої політики ПП «Рембудкомп»


6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Стадник В.В, д.е.н, професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Стадник В.В, д.е.н, професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Стадник В.В, д.е.н, професор		
4. Нормо-контроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. МА		

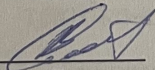
7. Дата видачі завдання 5 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН			
Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2025	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2025	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2025	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2025	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2025	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2025	
9.	Підготовка висновків	листопад 2025	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2025	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2025	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2025	
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2025	
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025	
15.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2025	
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2025	
17.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач

 Сергій Кусєпак
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи

 Валерія Старшин
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

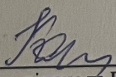
Кушлак В.В. Формування та розвиток конкурентних переваг бізнесу (на прикладі ПП «Рембудкомп», м. Хмельницький). Керівник роботи – д-р.екон.наук, професор кафедри МА Стадник В.В. Кваліфікаційна робота магістра: 65 с., 9 рисунків, 7 таблиць, 35 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПІДПРИЄМСТВО, КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Розглянуто теоретичні основи формування конкурентних переваг бізнесу. Наведено сутність конкурентних переваг та їх роль у розвитку підприємства. Досліджено джерела формування конкурентних переваг підприємства. Охарактеризовано методи оцінювання конкурентних переваг бізнесу.

Проведено аналіз конкурентного середовища та діяльності ПП «Рембудкомп». Наведено загальну характеристику ПП «Рембудкомп». Проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПП «Рембудкомп». Проведено оцінку конкурентного середовища та конкурентних позицій підприємства. Зроблено відповідні висновки.

Запропоновано напрями формування та розвитку конкурентних переваг ПП «Рембудкомп», а саме розробку стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства; інноваційні та маркетингові інструменти розвитку конкурентних переваг ПП «Рембудкомп»; удосконалення операційної діяльності та якості послуг підприємства.


підпис та П.І.Б.

« 19 » 12 2025 р.

ЗМІСТ

Вступ	6
1 Теоретичні основи формування конкурентних переваг бізнесу	9
1.1 Сутність конкурентних переваг та їх роль у розвитку підприємства	9
1.2 Джерела формування конкурентних переваг підприємства	13
1.3 Методи оцінювання конкурентних переваг бізнесу	17
Висновки до розділу 1	20
2 Аналіз конкурентного середовища та діяльності ПП «Рембудкомп»	22
2.1 Загальна характеристика підприємства	22
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності	28
ПП «Рембудкомп»	
2.3 Оцінка конкурентного середовища та конкурентних позицій підприємства	36
Висновки до розділу 2	40
3 Напрями формування та розвитку конкурентних переваг	42
ПП «Рембудкомп»	
3.1 Розробка стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства	42
3.2 Інноваційні та маркетингові інструменти розвитку конкурентних переваг ПП «Рембудкомп»	47
3.3 Удосконалення операційної діяльності та якості послуг підприємства	53
Висновки до розділу 3	57
Висновки	59
Перелік джерел посилання	66
Додатки	63

ВСТУП

Сучасний стан промисловості свідчить про те, що формування ефективного та цивілізованого ринку неможливе лише за рахунок пасивного слідування ринковим реформам. Досвід світової економіки підтверджує необхідність активної ролі самих підприємств у цих процесах, насамперед через упровадження дієвих методів господарювання в умовах зростаючої конкуренції. Функціонування вітчизняних підприємств у динамічному та нестабільному середовищі потребує високого рівня адаптивності, гнучкості управління, ефективного використання стратегічного потенціалу та здатності протидіяти конкурентному тиску.

Підвищення конкурентоспроможності продукції в умовах подальшого розвитку економіки безпосередньо пов'язане з формуванням ефективної системи управління конкурентними перевагами. Саме здатність підприємства створювати, утримувати та розвивати такі переваги є визначальним чинником його успіху на ринку. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах загострення конкуренції, коли виробники змушені оперативно реагувати на зміни попиту, вартості ресурсів і ринкової кон'юнктури, а рівень рентабельності значною мірою залежить від застосування сучасних підходів стратегічного управління та маркетингу.

Розвиток конкурентних відносин сприяє становленню повноцінного ринкового середовища, що охоплює як сферу виробництва, так і обміну. Водночас, попри значну кількість наукових досліджень у сфері управління конкурентоспроможністю, низка питань, пов'язаних із методологією її оцінювання та практичним використанням інструментів управління конкурентними перевагами, залишається недостатньо опрацьованою. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних і прикладних підходів до формування конкурентних стратегій підприємств.

У сучасних умовах особливої ваги набуває здатність підприємства

об'єктивно оцінювати ринкову ситуацію та розробляти ефективні заходи з досягнення і зміцнення конкурентних позицій з урахуванням специфіки власного виробництва.

Проблематика формування та забезпечення конкурентних переваг є предметом ґрунтовних наукових досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних учених-економістів. Теоретичні засади вивчення конкурентних переваг сформовані у працях провідних представників світової економічної думки, зокрема І. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, М. Портера, А. Томпсона, А. Стрікланда та інших, у яких розкрито питання стратегічного управління, конкуренції та формування стійких ринкових позицій підприємств.

Значний внесок у дослідження проблем забезпечення конкурентних переваг зробили також вітчизняні науковці, серед яких В.Д. Базилевич, А.С. Гальчинський, Б.М. Данилишин, Є.П. Голубков, Р.А. Фатхутдінов, А.О. Старостіна, А.Ю. Юданов та інші. Їхні праці присвячені аналізу механізмів управління конкурентоспроможністю, оцінюванню конкурентних позицій підприємств і пошуку шляхів підвищення ефективності їх діяльності в умовах ринкової конкуренції.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – узагальнення теоретичних основ формування конкурентних переваг бізнесу та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку конкурентних переваг бізнесу.

Для досягнення поставленої мети визначено та виконано наступні завдання:

- охарактеризувати сутність конкурентних переваг та їх роль у розвитку підприємства;
- визначити джерела формування конкурентних переваг підприємства;
- виявити методи оцінки та розвитку конкурентних переваг;
- провести аналіз основних техніко-економічних показників діяльності

ПП «Рембудкомп»;

- дослідити конкурентне середовище та конкурентні позиції підприємства;

- розробити практичні рекомендації щодо формування та розвитку конкурентних переваг ПП «Рембудкомп».

Об'єкт кваліфікаційної роботи магістра – процес формування та розвитку конкурентних переваг підприємства. Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти формування та розвитку конкурентних переваг ПП «Рембудкомп».

Практичну частину дослідження виконано з використанням прикладних програм Microsoft Excel, що дало змогу здійснити необхідні розрахунки, систематизувати вихідні дані, сформувати аналітичні таблиці та наочно відобразити результати за допомогою графіків і діаграм.

Інформаційну базу роботи становлять чинні нормативно-правові акти України, зокрема закони, постанови, державні стандарти та інші регуляторні документи, які визначають умови функціонування та регулювання діяльності підприємств. Теоретичною основою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам стратегічного управління, формування конкурентних переваг та розвитку підприємств у ринковому середовищі.

Емпіричну базу дослідження сформовано на основі фінансової звітності ПП «Рембудкомп», внутрішніх матеріалів підприємства та інших релевантних джерел, що забезпечило комплексний підхід, об'єктивність і достовірність отриманих аналітичних висновків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕСУ

1.1 Сутність конкурентних переваг та їх роль у розвитку підприємства

Для успішного виходу підприємства на зовнішні ринки його продукція повинна відповідати належному рівню конкурентоспроможності порівняно з товарами іноземних виробників. В умовах ринкової економіки кожне підприємство, пропонуючи власну продукцію, прагне здобути переваги над конкурентами, що зумовлює постійну боротьбу за обмежений платоспроможний попит на окремих сегментах ринку.

Визначальним чинником цієї боротьби є конкурентоспроможність, яка в сучасній економічній науці трактується як комплексна характеристика здатності суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в конкурентному середовищі та нарощувати власний конкурентний потенціал. Як економічна категорія конкурентоспроможність відображає можливість підприємства впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах і виробляти продукцію, що задовольняє потреби споживачів за умови раціонального рівня витрат.

Основними рисами конкурентоспроможності підприємства є її відносний характер, залежність від конкурентоспроможності продукції, наявність коротко- та довгострокових складових, а також тісний зв'язок з ефективністю господарської діяльності. У працях зарубіжних дослідників конкурентоспроможність розглядається як багаторівнева система, де ключову роль відіграють ринкова позиція підприємства, потенційні можливості розвитку, якість управління та фінансово-економічні результати.

Рівень конкурентоспроможності підприємства формується під впливом сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. До факторів зовнішнього середовища належать державне регулювання економіки, умови функціонування фінансово-кредитної системи, рівень розвитку ринку, вимоги споживачів та стан конкуренції. Внутрішнє середовище визначається техніко-

технологічним рівнем виробництва, організацією управління, ефективністю маркетингової діяльності та інвестиційним потенціалом підприємства. Взаємодія зазначених факторів обумовлює здатність підприємства формувати та підтримувати стійкі конкурентні позиції на ринку (Додаток А, рис.А.1).

Рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою визначається взаємодією п'яти конкурентних сил, до яких належать постачальники ресурсів, потенційні нові конкуренти, товари-замінники, споживачі продукції та галузеві особливості. Сукупний вплив зазначених сил формує граничний рівень прибутковості галузі. Відповідно до цієї моделі підприємство повинно зайняти таку позицію на ринку, яка забезпечуватиме мінімізацію негативного впливу конкурентних сил або створюватиме можливості для активного впливу на них.

Застосування п'ятифакторної моделі дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити напрями стратегічних змін із найбільшим ефектом, а також оцінити вплив галузевих тенденцій на можливості розвитку чи виникнення загроз. Усвідомлення дії цих чинників створює підґрунтя для обґрунтування напрямів диверсифікації та стратегічного розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства є узагальненим показником ефективності його діяльності та відображає здатність досягати кращих результатів порівняно з конкурентами в довгостроковій перспективі. Вона формується як результат узгодженої роботи всіх підрозділів підприємства та ефективного використання наявних ресурсів. Важливою умовою зміцнення позицій на міжнародному ринку є наявність стійких конкурентних переваг на національному рівні.

Конкурентна перевага підприємства – це сукупність унікальних ресурсів, компетенцій та управлінських рішень, які в конкретних ринкових умовах забезпечують підприємству стійку здатність створювати для споживачів більшу цінність порівняно з конкурентами, що проявляється у вищій ефективності діяльності, стабільності ринкових позицій та довгостроковому економічному результаті.

На думку автора, конкурентна перевага підприємства – це результат цілеспрямованого використання унікальних ресурсів, компетенцій та організаційних можливостей, який дає змогу підприємству ефективніше за конкурентів задовольняти потреби споживачів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкі ринкові позиції й довгострокову економічну результативність.

Конкурентна перевага має відносний характер, відзначається здатністю до адаптації, певним рівнем стійкості та ефективності, що забезпечує успішне функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Вона відображає високу компетентність підприємства та його спроможність залучати й утримувати споживачів. Як стратегічні чинники успіху конкурентні переваги мають ґрунтуватися на унікальних можливостях підприємства, бути складними для копіювання, забезпечувати довгострокову відмінність від конкурентів і відповідати специфічним потребам клієнтів. Для їх оцінювання доцільно використовувати систему відповідних критеріїв, що дає змогу комплексно проаналізувати ефективність конкурентної позиції підприємства (рис. 1.1).

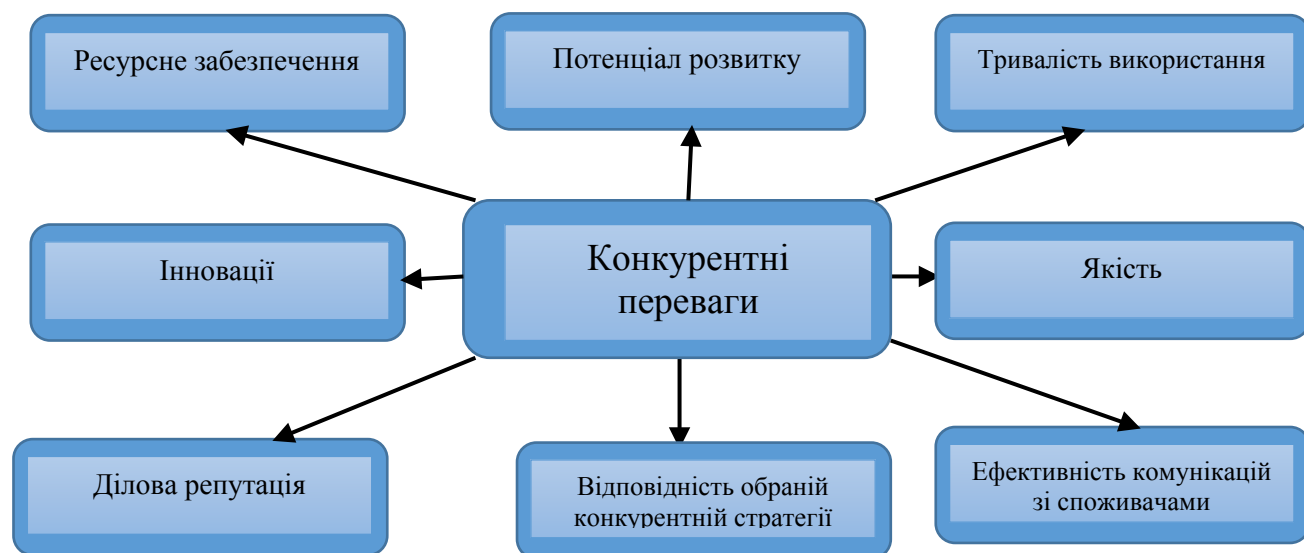


Рисунок 1.1 - Критерії оцінки конкурентних переваг підприємства [11]

Між конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства існує тісний взаємозв'язок. Конкурентні переваги й потенціал

виступають факторними складовими, тоді як конкурентоспроможність і конкурентна позиція є результатом їх сукупного впливу. Залежно від умов конкурентного середовища ці чинники формують різні типи конкурентних переваг, що зумовлює прямий зв'язок між факторними та результуючими характеристиками діяльності підприємства (рис. 1.2).

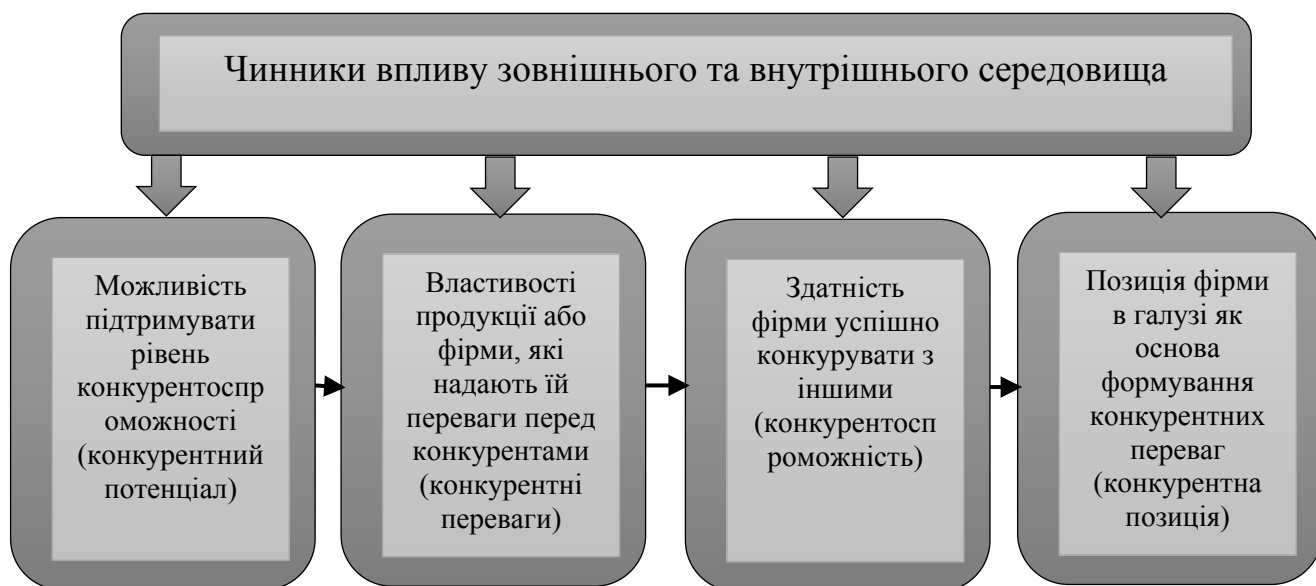


Рисунок 1.2 – Характеристика ринкової позиції фірми стосовно конкурентів

Конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як здатність ефективно використовувати власні сильні сторони та зосереджувати ресурси в тих напрямках діяльності, де можливе досягнення стійких лідируючих позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках. У міжнародному вимірі це означає спроможність підприємства успішно конкурувати в умовах глобального ринкового середовища.

За умов нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває застосування комплексного механізму управління конкурентоспроможністю, який забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з напрямками його розвитку. Управління конкурентоспроможністю являє собою системний процес формування та реалізації взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей і зміцнення конкурентних позицій.

Процес управління конкурентоспроможністю включає визначення стратегічних пріоритетів, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку альтернативних стратегій і вибір оптимальних шляхів їх реалізації. Таким чином, досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності можливе лише за умови формування та впровадження ефективної конкурентної стратегії, яка ґрунтується на баченнях майбутнього розвитку підприємства та узгоджується з його стратегічними цілями. Це створює передумови для стабільного функціонування та підвищення ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

1.2 Джерела формування конкурентних переваг підприємства

Конкурентні переваги є базовою основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Одним із ключових завдань його діяльності виступає досягнення й утримання такого рівня конкурентоспроможності, який дозволяє зайняти стійку позицію на ринку та реалізувати визначені місію і стратегічні орієнтири розвитку. Сучасні трансформаційні процеси в економіці України супроводжуються посиленням конкурентного середовища, що обумовлює необхідність цілеспрямованого формування й ефективного використання конкурентних переваг на рівні суб'єктів господарювання.

Основними джерелами конкурентних переваг підприємства є його стрижневі компетенції, які відображають сукупність унікальних знань, навичок і організаційних можливостей, що забезпечують успішність ключових напрямів діяльності. Такі компетенції формуються на перетині внутрішнього потенціалу підприємства та споживчих переваг і виступають підґрунтям для створення стійких конкурентних переваг. У цьому контексті розвиток підприємства розглядається як безперервний процес нарощування й удосконалення власних

можливостей як на рівні окремих бізнес-напрямів, так і на рівні корпоративного управління. При цьому конкурентна перевага окремих бізнес-одиниць зумовлюється унікальними здібностями підприємства, які є складними для відтворення або копіювання конкурентами. Загальна модель формування конкурентних переваг представлена у Додатку А, рис. А.2.

Як узагальнюючий показник конкурентоспроможності підприємства зазвичай використовується рентабельність виробництва. Водночас на початкових етапах життєвого циклу підприємство може орієнтуватися не на отримання прибутку, а на досягнення беззбитковості або розширення ринкової частки. У таких умовах конкурентоспроможність може проявлятися не безпосередньо через фінансові результати, а через формування позитивного іміджу підприємства та зміцнення його позицій серед зацікавлених груп. У зв'язку з цим конкурентну перевагу як результат ефективного використання ресурсів доцільно оцінювати в довгостроковому періоді, з урахуванням досягнення стратегічних цілей.

Формування ключових спроможностей підприємства на основі внутрішніх ресурсів дає змогу створювати для споживачів додаткову цінність, що відрізняє підприємство від конкурентів і посилює його ринкові позиції. Водночас розвиток таких спроможностей є неможливим без урахування галузевих факторів успіху, які визначають необхідність адаптації до змін зовнішнього середовища.

Зазначені положення дозволяють обґрунтувати концептуальну модель формування стійких конкурентних переваг, що виникають на перетині зовнішніх можливостей та внутрішніх унікальних властивостей підприємства. Така модель демонструє, що довгострокові конкурентні переваги формуються внаслідок поєднання галузевих факторів успіху з ключовими здібностями підприємства (рис. 1.3).

Врахування галузевих факторів успіху формує необхідні умови функціонування підприємства, які відображають базові цінності для споживачів, тоді як розвиток ключових здібностей на основі внутрішніх ресурсів дає змогу створювати унікальну додаткову цінність порівняно з конкурентами. Саме

поєднання цих складових забезпечує достатні передумови для формування стійких конкурентних переваг. Ідентифікація ключових здібностей підприємства ґрунтується на застосуванні моделі ланцюга цінності, важливим елементом якої є ефективне управління.



Рисунок 1.3 – Модель формування стійких конкурентних переваг фірми

Конкурентну перевагу доцільно вважати стратегічною за умови, що вона формується у ключових напрямках діяльності підприємства, перебуває у фокусі уваги зовнішнього середовища, зберігає стійкість у часі та є складною для нейтралізації конкурентами. Саме створення, підтримка й розвиток таких переваг визначають стратегічну мотивацію конкурентної поведінки підприємства.

Вибір конкурентної позиції здійснюється керівництвом підприємства на основі чіткої концепції розвитку з урахуванням попереднього стратегічного досвіду, часових чинників і реальних ресурсних можливостей. Конкурентні переваги формуються через систему видів діяльності та їх взаємодію, що відображається у специфічному ланцюзі цінності підприємства, який відрізняє його від конкурентів.

Разом з тим вибір стратегії формування конкурентних переваг пов'язаний із певним рівнем ризику, зумовленого можливими помилками в оцінюванні власного потенціалу, дій конкурентів і змін зовнішнього середовища. За умов ефективного менеджменту формування конкурентних переваг забезпечується шляхом оптимального поєднання внутрішніх можливостей підприємства з зовнішніми ринковими умовами, що сприяє підвищенню результативності діяльності та зміцненню конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Після вибору джерела конкурентної переваги підприємство аналізує внутрішні та зовнішні фактори з метою визначення можливостей використання їх впливу для посилення власних ринкових позицій. До зовнішніх факторів, що можуть як сприяти, так і перешкоджати формуванню конкурентних переваг, належать загальноекономічний стан ринку, державна інвестиційна, податкова й кредитна політика, рівень розвитку ринкової інфраструктури та інтеграція виробничо-збутових процесів.

Можливості формування конкурентних переваг значною мірою залежать від співвідношення ціни та якості, яке є узагальненою характеристикою конкурентоспроможності підприємства. Якість продукції визначається її відповідністю стандартам і здатністю задовольняти потреби споживачів, що набуває особливої актуальності в умовах інтеграції українських підприємств у міжнародні ринки.

У практиці управління конкурентними перевагами застосовуються два базові підходи: орієнтований на споживачів і орієнтований на конкурентів. Перший передбачає досягнення переваг через максимальне задоволення потреб клієнтів і відповідає концепції маркетингу. Другий ґрунтується на протидії конкурентам і реалізується через стратегії лідерства за витратами або посилення ринкових бар'єрів.

В умовах зростання конкуренції конкурентоспроможними залишатимуться підприємства, які здатні одночасно знижувати витрати, підвищувати якість, впроваджувати інновації, розширювати асортимент і ефективно використовувати ресурси. Конкурентна перевага підприємства

безпосередньо пов'язана з конкурентною перевагою його продукції, яка визначається співвідношенням споживчих характеристик та ціни. Отже, формування конкурентних переваг базується на поєднанні якісних, кількісних і вартісних параметрів діяльності підприємства.

1.3 Методи оцінювання конкурентних переваг бізнесу

Узагальнення наукових підходів до оцінювання конкурентних переваг у підприємницькій діяльності дозволяє виокремити найбільш поширені методи, серед яких: модель конкуренції М. Портера, матриця Boston Consulting Group (БКГ), нова матриця Бостонської консалтингової групи, модель GE/McKinsey («привабливість ринку – конкурентоспроможність»), SWOT-аналіз та графічні методи.

Однією з базових є модель конкуренції М. Портера, яка використовується для обґрунтування стратегічних рішень щодо розвитку підприємства та його продукції. У межах цієї моделі передбачається вибір однієї з трьох конкурентних стратегій: диференціації, лідерства за витратами або фокусування. Стратегія диференціації спрямована на створення унікальних характеристик продукції, стратегія лідерства за витратами – на мінімізацію собівартості та зниження ціни, а стратегія фокусування – на концентрацію зусиль у межах окремого ринкового сегмента.

Поширеним інструментом оцінки конкурентних переваг є матриця Boston Consulting Group, яка ґрунтується на концепції життєвого циклу товару та аналізує співвідношення частки ринку й темпів його зростання. Відповідно до цієї моделі продукція класифікується як «зірки», «дійні корови», «важкі діти» або «собаки», що дає змогу визначити пріоритети у розподілі ресурсів і формуванні товарного портфеля. Основними перевагами матриці БКГ є простота та наочність, тоді як її обмеженням виступає складність точного визначення

конкурентної позиції.

Розширеним варіантом даного підходу є нова матриця Бостонської консалтингової групи, яка передбачає оцінювання конкурентних переваг залежно від типу господарювання підприємства: обсяг, пат, фрагментація або спеціалізація. Застосування цієї моделі потребує поглибленого аналізу внутрішнього середовища підприємства та дає змогу обґрунтувати напрями реалізації власних конкурентних переваг залежно від ринкової ніші та особливостей бізнесу.

Модель GE/McKinsey є одним із методів оцінювання конкурентних переваг у підприємницькій діяльності та ґрунтується на аналізі товарного асортименту підприємства на цільовому ринку. Запропонована у 1970-х роках, ця модель набула широкого застосування як багатофакторний інструмент визначення стратегічної позиції підприємства.

Модель GE/McKinsey належить до методів портфельного аналізу та реалізується у вигляді дев'ятикоміркової матриці, в межах якої оцінюються привабливість ринку та рівень конкурентоспроможності окремих напрямів діяльності підприємства. Її використання дає змогу обґрунтувати управлінські рішення щодо розвитку, підтримки або згортання окремих товарних позицій.

Формування матриці «ринкової привабливості та конкурентних позицій» здійснюється поетапно і включає вибір цільових клієнтів, визначення вагомості критеріїв оцінювання, аналіз окремих сегментів ринку, прогнозування їх розвитку та обґрунтування вибору пріоритетних сегментів. Побудова зазначеної матриці ґрунтується на оцінці двох ключових параметрів – привабливості ринку та рівня конкурентних переваг підприємства, поєднання яких визначає подальшу стратегічну орієнтацію розвитку.

Одним із поширених матричних методів оцінювання конкурентних переваг є SWOT-аналіз, який передбачає ідентифікацію та оцінку сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Початковим етапом SWOT-аналізу є визначення внутрішніх характеристик підприємства, серед яких сильні сторони можуть включати якість

продукції, використання сучасних технологій або клієнтоорієнтований підхід, тоді як слабкі сторони пов'язані з високими витратами, застарілим обладнанням чи недостатнім рівнем інноваційності.

Подальшим етапом є формування матриці SWOT, яка будується на основі взаємодії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. На перетині цих факторів формуються чотири квадранти, що дозволяють оцінити стратегічні альтернативи розвитку підприємства, як правило, із застосуванням експертних методів.

До основних переваг SWOT-аналізу належать можливість виявлення конкурентних переваг, проведення системної діагностики підприємства та своєчасного реагування на потенційні загрози. Водночас до його недоліків слід віднести певну суб'єктивність оцінок, залежність від актуальності інформації та обмежений рівень врахування ризиків.

Поширеним інструментом оцінювання конкурентних переваг у підприємницькій діяльності є графічний метод, основною перевагою якого виступає наочне відображення конкурентних позицій підприємства порівняно з іншими учасниками ринку. Суть методу полягає в експертному оцінюванні ключових критеріїв діяльності підприємств із подальшим відображенням результатів у вигляді багатокутників на радіальній діаграмі. Чим далі значення показників розташовані від центра кола, тим вищим є рівень розвитку відповідного критерію, що дозволяє візуально визначити сильні та слабкі сторони підприємства.

Разом із тим застосування лише одного методу оцінювання конкурентних переваг не забезпечує повноти та об'єктивності результатів. З метою отримання більш достовірної інформації доцільно використовувати поєднання кількох методів, зокрема матриці GE/McKinsey або «ринкової привабливості та конкурентних позицій» у поєднанні зі SWOT-аналізом. Практика свідчить про ефективність і інших комбінацій методів оцінювання.

Узагальнюючи, можна зазначити, що в сучасних умовах не існує універсального підходу до оцінки конкурентних переваг підприємства. У

науковій літературі представлено широкий спектр матричних і графічних методів, використання яких у комплексі дозволяє отримати більш точні, обґрунтовані та всебічні результати аналізу.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних засад формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності можна зробити такі висновки:

1. Формування конкурентних переваг є ключовою умовою розвитку підприємств у ринковій економіці. В умовах трансформаційних змін вітчизняної економіки здатність суб'єктів господарювання створювати та посилювати конкурентні переваги виступає важливим чинником їх стабільного функціонування та довгострокового зростання, що зумовлює актуальність відповідних наукових досліджень.

2. Аналіз наукових підходів до трактування поняття «конкурентна перевага» засвідчив відсутність єдиного підходу до його визначення та класифікації. Це обґрунтовує доцільність формування авторської позиції, згідно з якою конкурентна перевага розглядається як результат ініціативної діяльності підприємства, що забезпечує підвищення його конкурентоспроможності завдяки унікальності продукції, технологій, організації виробництва та збуту.

3. Механізм формування конкурентних переваг ґрунтується на взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів та ефективному використанні ресурсного потенціалу підприємства, зокрема інтелектуального капіталу, знань, досвіду й унікальних компетенцій. Процес створення конкурентних переваг розпочинається з визначення їх джерела та подальшої реалізації під впливом чинників середовища.

4. Для оцінювання конкурентних переваг у підприємницькій діяльності

застосовується широкий спектр методів, серед яких найбільш поширеними є модель конкуренції М. Портера, матриці Boston Consulting Group та GE/McKinsey, SWOT-аналіз і графічні методи. Водночас використання лише одного інструменту не забезпечує повноти оцінки, тому доцільним є поєднання кількох методів.

Враховуючи зростаючу роль інформації у формуванні конкурентних переваг, обмеження лише контролем якості та своєчасності інформаційних потоків є недостатнім. Доцільним є впровадження інформаційної стратегії підприємства, яка узгоджує стратегічні цілі розвитку з особливостями інформаційного середовища та можливостями формування стратегічно важливих інформаційних ресурсів.

2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ДІЯЛЬНОСТІ

ПП «РЕМБУДКОМП»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Приватне підприємство «Рембудкомп» є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері будівельно-ремонтних та оздоблювальних робіт на регіональному ринку м. Хмельницького та Хмельницької області. Підприємство функціонує на засадах приватної форми власності та провадить свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, зокрема Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України та нормативно-правових актів у сфері будівництва.

Основною метою діяльності ПП «Рембудкомп» є отримання прибутку шляхом надання якісних будівельно-ремонтних послуг, задоволення потреб замовників та зміцнення власних конкурентних позицій на локальному ринку. Підприємство орієнтується на виконання робіт у встановлені строки з дотриманням будівельних норм, стандартів безпеки та вимог до якості.

До основних видів діяльності ПП «Рембудкомп» належать:

- виконання загально-будівельних робіт;
- капітальний і поточний ремонт житлових та нежитлових приміщень;
- внутрішні та зовнішні оздоблювальні роботи;
- реконструкція будівель і споруд;
- благоустрій територій;
- монтаж інженерних мереж (електромонтажні, сантехнічні роботи).

Підприємство надає послуги як фізичним особам, так і суб'єктам господарювання, у тому числі бюджетним установам та органам місцевого самоврядування. Основними замовниками є власники житлової нерухомості, комерційні організації, підприємства малого та середнього бізнесу.

Місія ПП «Рембудкомп» полягає у створенні надійних, якісних та економічно обґрунтованих будівельно-ремонтних рішень, які підвищують

комфорт і безпеку життєвого та робочого простору клієнтів, сприяють сталому розвитку міської інфраструктури та формують довіру до національного будівельного бізнесу.

Бачення ПП «Рембудкомп» полягає у трансформації підприємства в конкурентоспроможну, клієнтоорієнтовану будівельно-ремонтну компанію регіонального рівня, здатну ефективно працювати в умовах нестабільного ринкового середовища, впроваджувати сучасні технології та формувати стійкі конкурентні переваги на основі професійної репутації, якості виконання робіт і відповідального управління ресурсами.

Ключові цінності ПП «Рембудкомп»

- якість і відповідальність – виконання робіт відповідно до будівельних норм, стандартів безпеки та договірних зобов'язань;
- професіоналізм і майстерність – постійний розвиток компетенцій працівників і використання перевірених технологічних рішень;
- чесність і прозорість – відкритість у взаємовідносинах із замовниками, партнерами та працівниками;
- клієнтоорієнтованість – орієнтація на реальні потреби клієнта, індивідуальний підхід до кожного проєкту;
- раціональне використання ресурсів – оптимізація витрат без втрати якості та відповідальне ставлення до матеріальних і трудових ресурсів;
- стійкість і адаптивність – здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкових умов і зовнішнього середовища.

Принципи діяльності ПП «Рембудкомп»

- принцип економічної доцільності – прийняття управлінських рішень на основі співвідношення витрат і очікуваного результату;
- принцип дотримання строків – чітке планування та контроль виконання робіт відповідно до погоджених термінів;
- принцип якості на кожному етапі – контроль якості робіт від підготовки до здачі об'єкта замовнику;
- принцип персональної відповідальності – закріплення відповідальності

за результат виконання робіт за конкретними виконавцями;

- принцип безперервного вдосконалення – поступове впровадження нових матеріалів, технологій та організаційних рішень.

- принцип партнерських відносин – побудова довгострокових взаємовигідних відносин із клієнтами, постачальниками та підрядниками.

Сформульовані місія, бачення, цінності та принципи діяльності ПП «Рембудкомп» відображають стратегічні орієнтири підприємства, узгоджуються з його ресурсним потенціалом і створюють концептуальну основу для формування стійких конкурентних переваг у будівельно-ремонтній сфері.

Організаційна структура управління ПП «Рембудкомп» має лінійно-функціональний характер, що є типовим для малих і середніх будівельних підприємств. Керівництво підприємством здійснює директор, який відповідає за стратегічне планування, фінансові результати та загальну координацію діяльності. У структурі підприємства функціонують виробничі бригади, відповідальні за безпосереднє виконання будівельно-ремонтних робіт, а також адміністративно-управлінський персонал, що забезпечує планування, облік, постачання та взаємодію з клієнтами.

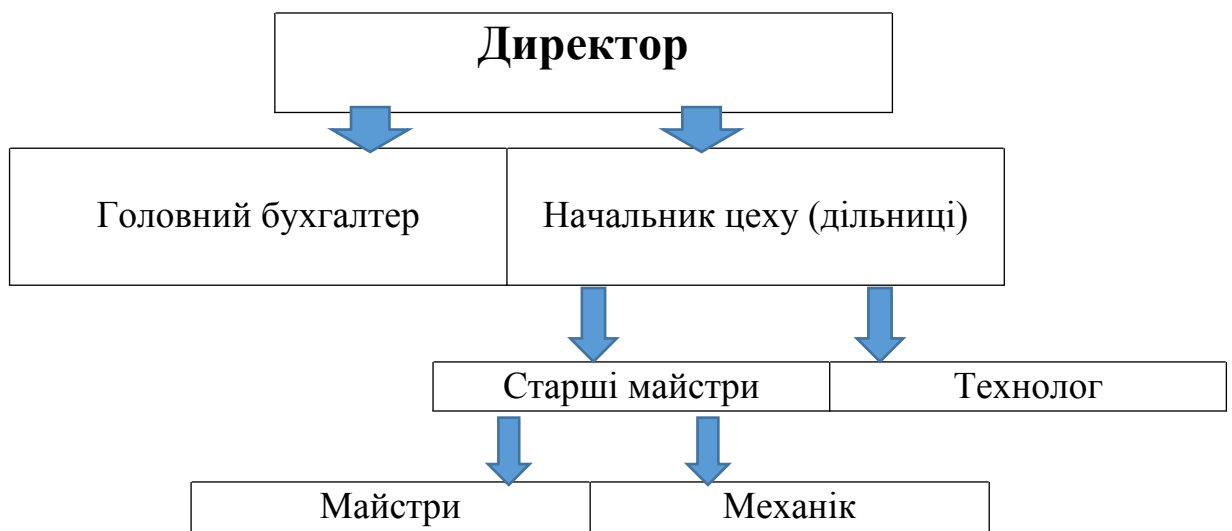


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП РЕМБУДКОМП

Організаційна структура управління ПП «Рембудкомп» має лінійно-

функціональний характер і відображає розподіл управлінських повноважень та відповідальності між основними підрозділами підприємства. Така структура є типовою для малих і середніх будівельно-ремонтних підприємств та забезпечує чітку ієрархію управління, оперативність прийняття рішень і ефективну координацію діяльності.

Керівництво підприємством здійснює директор, який відповідає за стратегічне управління, фінансові результати, організацію виробничого процесу та взаємодію з контрагентами. У його компетенції перебувають питання планування діяльності підприємства, укладання договорів, контролю виконання робіт і формування конкурентної стратегії розвитку.

Таблиця 2.1 – Структура та склад апарату управління ПП РЕМБУДКОМП

Ланки управління	Кількість, осіб			Абсолютне відхилення (+)/(-) осіб	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.		
I структура централізованого апарату управління					
1. Директор	1	1	1	-	-
2. Головний бухгалтер	1	1	1	-	-
Всього	2	2	2	-	-
II структура складу апарату управління цехів та дільниць					
1. Начальник цеху(дільниці)	1	1	1	-	-
2. Старші майстри	3	2	1	-1	-1
3. Майстри	6	4	3	-2	-1
4. Технолог	1	1	1	-	-
5. Механік	1	1	1	-	-
Всього	12	9	7	-3	-2
Разом (I+II)					

Аналіз даних таблиці свідчить про загальне скорочення чисельності управлінського персоналу ПП «Рембудкомп» у 2022-2024 роках, що відображає адаптацію підприємства до зменшення обсягів діяльності та необхідність оптимізації управлінських витрат

Чисельність централізованого апарату управління протягом усього аналізованого періоду залишалася незмінною та становила 2 особи, зокрема директора та головного бухгалтера. Відсутність змін у цій ланці управління свідчить про збереження ключових управлінських функцій та фінансового

контролю, що є критично важливим для стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Найсуттєвіші зміни відбулися у структурі апарату управління цехів і дільниць. Загальна чисельність цієї категорії персоналу скоротилася з 12 осіб у 2022 році до 7 осіб у 2024 році, тобто на 5 осіб, або більш ніж на 40 %. Основне скорочення припадає на посади старших майстрів та майстрів, кількість яких зменшилася відповідно з 3 до 1 особи та з 6 до 3 осіб. Така динаміка свідчить про укрупнення зон відповідальності, зростання управлінського навантаження на одного працівника та перехід до більш компактної системи управління виробничими процесами.

Водночас чисельність технолога та механіка протягом усього періоду залишалася сталою. Це вказує на усвідомлення керівництвом підприємства важливості збереження техніко-технологічного контролю та підтримання належного рівня виробничої дисципліни, навіть за умов скорочення персоналу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що оптимізація чисельності управлінського персоналу ПП «Рембудкомп» носить селективний характер: скорочення відбувається переважно за рахунок середньої ланки управління, тоді як ключові управлінські та технічні посади зберігаються. Такий підхід дозволяє підприємству зменшити витрати на управління, зберігаючи при цьому керованість виробничих процесів, однак у довгостроковій перспективі може створювати ризики перевантаження управлінського персоналу та зниження якості координації робіт.

Скорочення чисельності управлінського персоналу ПП «Рембудкомп» у 2022-2024 роках є реакцією на зміну масштабів діяльності підприємства та необхідність підвищення економічної ефективності. Водночас виявлені тенденції обґрунтовують доцільність подальшого вдосконалення організаційної структури управління з метою забезпечення балансу між оптимізацією витрат і збереженням ефективності управлінських рішень.

Адміністративно-управлінський персонал забезпечує виконання функцій бухгалтерського обліку та фінансової звітності, матеріально-технічного

постачання, організації взаємодії з клієнтами та супроводу замовлень. Даний підрозділ відіграє важливу роль у забезпеченні безперебійної роботи підприємства, раціональному використанні ресурсів і підтриманні належного рівня сервісу.

Виробничі підрозділи представлені будівельними бригадами, які безпосередньо виконують будівельно-ремонтні та оздоблювальні роботи. До складу бригад входять робітники різних спеціальностей, зокрема муляри, штукатурки, плиточники, електрики та сантехніки, що дозволяє підприємству виконувати комплексні замовлення без залучення сторонніх підрядників.

Загалом організаційна структура ПП «Рембудкомп» сприяє ефективному управлінню операційною діяльністю, забезпечує гнучкість у виконанні замовлень та створює передумови для формування і розвитку конкурентних переваг підприємства за рахунок злагодженої роботи персоналу та чіткого розподілу функцій.

Матеріально-технічна база підприємства включає необхідний набір будівельного інструменту, обладнання та транспортних засобів, що дозволяє виконувати широкий спектр робіт без залучення сторонніх підрядників. Постачання будівельних матеріалів здійснюється як за рахунок власних ресурсів підприємства, так і безпосередньо за участі замовників, що сприяє оптимізації витрат і підвищенню гнучкості ціноутворення.

ПП «Рембудкомп» здійснює свою діяльність в умовах високої конкуренції з боку інших будівельно-ремонтних підприємств і приватних підрядників. Основними чинниками конкурентної боротьби на ринку є рівень цін, якість виконання робіт, дотримання строків, репутація підприємства та рекомендації клієнтів. У своїй діяльності підприємство робить акцент на індивідуальному підході до замовника, оперативності виконання робіт та формуванні довгострокових партнерських відносин.

Таким чином, ПП «Рембудкомп» є типовим представником малого бізнесу у будівельній сфері, який має потенціал для формування та розвитку конкурентних переваг шляхом удосконалення управлінських процесів,

підвищення якості послуг, впровадження сучасних технологій та активізації маркетингової діяльності.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПП «Рембудкомп»

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства є важливим етапом оцінювання ефективності його функціонування та визначення передумов формування конкурентних переваг. Дослідження динаміки ключових показників дає змогу оцінити результати господарської діяльності, рівень використання ресурсів і фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності
ПП «Рембудкомп»

Показники	Одиниця виміру	Рік			Темпи зростання (падіння) до базового року, %	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис грн.	1 911,90	1 665,60	1 324,90	87,12	79,54
2. Повна собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис грн.	1 458,30	1 394,50	1 160,50	95,63	83,22
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис грн.	453,6	271,1	164,4	59,77	60,64
4. Чистий прибуток		371,9	222,3	134,81	59,77	60,64
5. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	14	11	9	78,57	81,82
робітників	осіб	12	9	7	75,00	77,78
6. Фонд оплати праці	тис грн.	1372,06	1236,44	1261,44	90,12	102,02

Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
7.Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	8167,0	9367,0	11680,0	114,69	124,69
8.Середньорічна продуктивність праці працівника	грн.	136,56	151,42	147,21	110,88	97,22
9.Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис грн.	14,6	7,7	3,1	52,74	40,26
10.Фондовіддача	грн.	130,95	216,31	427,39	165,18	197,58
11. Рентабельність реалізованої продукції	%	31,1	19,4	14,2		

Джерело: розраховано на основі Додатку Б

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПП «Рембудкомп» за 2022-2024 роки свідчить про наявність негативної динаміки обсягів господарської діяльності, що відображається у зменшенні ключових фінансових результатів підприємства

Так, чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зменшився на 12,88 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 20,46 % відносно 2023 року. Загалом за аналізований період дохід скоротився майже на третину, що може бути наслідком зниження обсягів замовлень, посилення конкуренції на ринку будівельно-ремонтних послуг або несприятливих макроекономічних умов.

Аналогічну тенденцію демонструє повна собівартість реалізованої продукції, яка у 2023 році знизилася на 4,37 %, а у 2024 році – на 16,78 %. Випереджальне скорочення собівартості порівняно з доходами свідчить про намагання підприємства адаптуватися до зменшення обсягів діяльності шляхом оптимізації витрат, однак цього виявилось недостатньо для збереження рівня прибутковості.

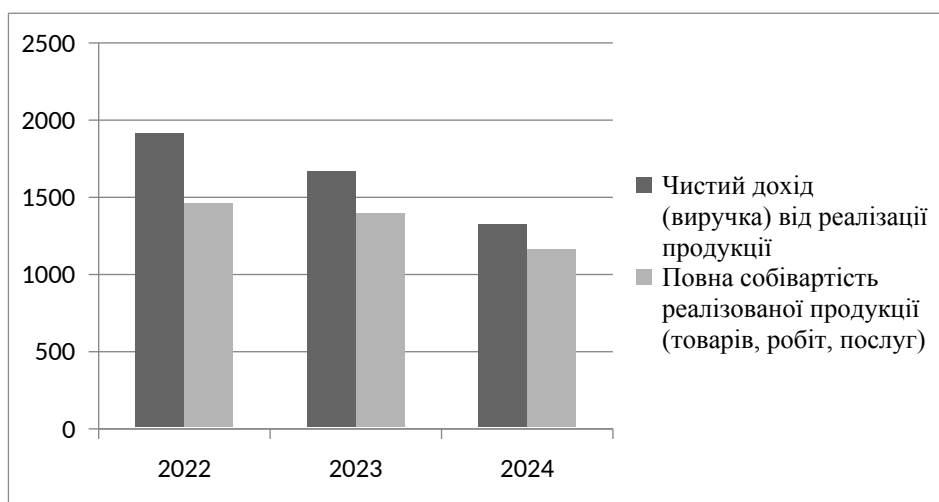


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ПП «Рембудкомп»

Негативні тенденції чітко простежуються у фінансових результатах. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 році скоротився на 40,23 %, а у 2024 році – ще на 39,36 %. Відповідно чистий прибуток зменшився з 371,9 тис. грн у 2022 році до 134,81 тис. грн у 2024 році, що свідчить про істотне зниження ефективності діяльності підприємства.

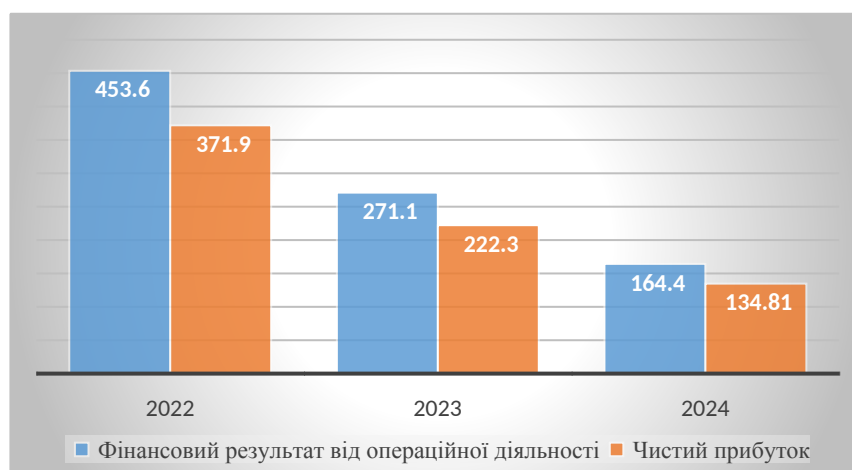


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку ПП «Рембудкомп»

Зміни у фінансових показниках супроводжуються скороченням чисельності персоналу. Середньооблікова чисельність працівників зменшилася

з 14 осіб у 2022 році до 9 осіб у 2024 році. Зменшення кількості робітників відбулося ще швидшими темпами, що може негативно впливати на виробничий потенціал підприємства та обсяги виконаних робіт.

Попри скорочення чисельності персоналу, фонд оплати праці у 2024 році зріс на 2,02 % порівняно з 2023 роком, а середньомісячна заробітна плата одного працівника за аналізований період зросла з 8 167 грн до 11 680 грн. Це свідчить про підвищення навантаження на одного працівника та прагнення підприємства зберегти кваліфікований персонал шляхом зростання оплати праці.

Середньорічна продуктивність праці у 2023 році зросла на 10,88 %, однак у 2024 році знизилася на 2,78 %, що може бути наслідком подальшого скорочення обсягів робіт при збереженні відносно стабільного фонду оплати праці.

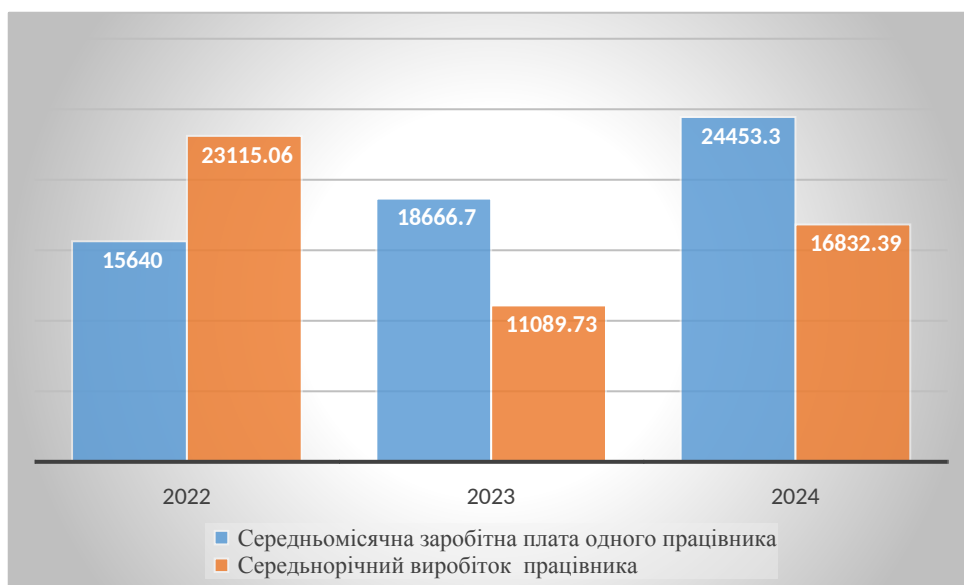


Рисунок 2.4 – Динаміка середньомісячної заробітної плати та середньорічного виробітку ПП «Рембудкомп»

Суттєве скорочення спостерігається у середньорічній вартості основних виробничих фондів, яка зменшилася більш ніж у чотири рази за аналізований період. Водночас показник фондівіддачі демонструє стрімке зростання, що пояснюється різким зменшенням вартості основних фондів при збереженні доходів від реалізації. Така тенденція може свідчити про зношеність

матеріально-технічної бази та відкладення інвестицій у оновлення основних засобів.

Негативну динаміку має також рентабельність реалізованої продукції, яка знизилася з 31,1 % у 2022 році до 14,2 % у 2024 році. Це підтверджує погіршення фінансових результатів та зменшення ефективності господарської діяльності підприємства.

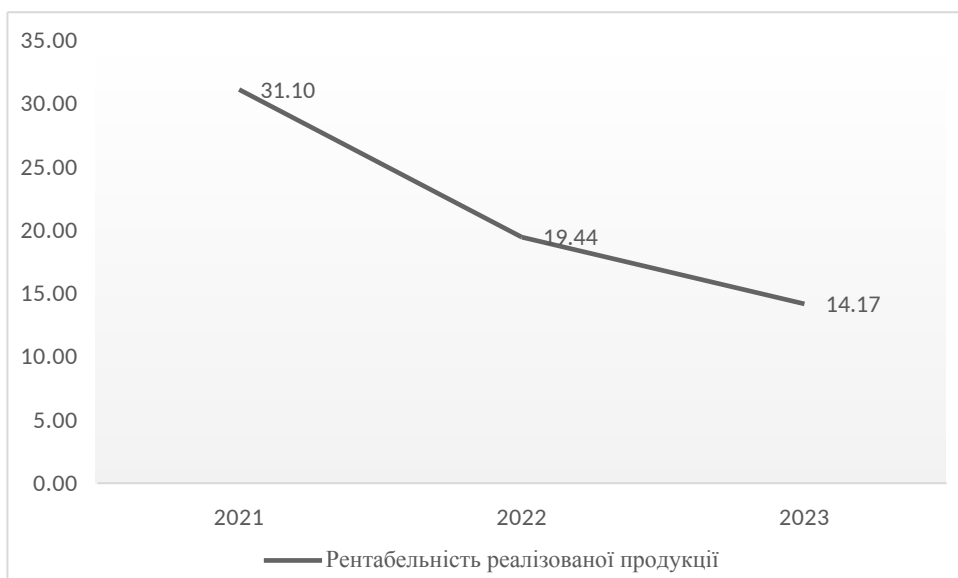


Рисунок 2.5 – Динаміка рентабельності ПП «Рембудкомп»

Проведений аналіз техніко-економічних показників свідчить, що ПП «Рембудкомп» у 2022-2024 роках функціонувало в умовах скорочення обсягів діяльності, зниження прибутковості та зменшення виробничого потенціалу. Разом із тим підприємство здійснює заходи з адаптації до складних умов господарювання, зокрема через оптимізацію витрат і підвищення оплати праці ключових працівників. Виявлені тенденції обґрунтовують необхідність розробки заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та формування стійких конкурентних переваг.

Далі проаналізуємо процес формування фінансових результатів підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Формування фінансових результатів діяльності (тис.грн)

Показники	Роки			Темпи змін, %	
	2022	2023	2024	2022/ 2023	2024/ 2025
Чистий дохід від реалізації послуг	1 911,90	1 665,60	1 324,90	87,12	79,54
Собівартість наданих послуг	1 458,30	1 394,50	1 160,50	95,63	83,22
Валовий прибуток	453,6	271,1	164,4	59,77	60,64
Інші операційні доходи	34,2	30,2	17	88,30	56,29
Інші операційні витрати	12,2	17,1	14,8	140,16	86,55
Інші доходи	-	-	-		
Інші витрати	-	-	-		
Фінансовий результат до оподаткування	453,6	271,1	164,4	453,6	271,1
Податок на прибуток	85,6	51,2	30	59,81	58,59
Чистий прибуток	371,9	222,3	134,81	59,77	60,64

Аналіз фінансових результатів ПП «Рембудкомп» за 2022-2024 роки свідчить про стійку негативну динаміку основних показників прибутковості, що відображає зниження масштабів господарської діяльності підприємства та погіршення фінансового стану

Так, чистий дохід від реалізації послуг у 2023 році зменшився на 12,88 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 20,46 % відносно попереднього року. Сукупне скорочення доходу за аналізований період становить понад 30 %, що може бути наслідком зменшення обсягів замовлень, посилення конкуренції на ринку будівельно-ремонтних послуг та загального зниження платоспроможного попиту.

Водночас собівартість наданих послуг зменшувалася повільнішими темпами: у 2023 році – лише на 4,37 %, а у 2024 році – на 16,78 %. Це свідчить про наявність значної частки умовно-постійних витрат, які складно оперативно скоротити пропорційно до падіння доходів. У результаті відбулося істотне скорочення валового прибутку, який у 2023 році зменшився на 40,23 %, а у 2024 році – ще на 39,36 %.

Негативна динаміка простежується й за показником інших операційних доходів, які у 2024 році скоротилися майже на 44 % порівняно з 2023 роком. При цьому інші операційні витрати у 2023 році суттєво зросли (на 40,16 %), що додатково посилює негативний вплив на фінансовий результат. Хоча у

2024 році ці витрати дещо зменшилися, їх рівень залишився відносно високим.

Фінансовий результат до оподаткування у 2023 році знизився на 40,24 %, а у 2024 році – ще на 41,38 %, що є прямим наслідком зменшення доходів та недостатньої адаптації витратної частини до нових умов діяльності. Аналогічну тенденцію має чистий прибуток, який скоротився з 390 тис. грн у 2022 році до 136,6 тис. грн у 2024 році, тобто більш ніж у 2,8 рази.

Зменшення податку на прибуток у досліджуваному періоді є закономірним наслідком скорочення фінансового результату до оподаткування та не свідчить про покращення податкового навантаження підприємства.

Отримані результати аналізу дозволяють зробити висновок, що ПП «Рембудкомп» у 2022-2024 роках працювало в умовах погіршення фінансових результатів і зниження рівня прибутковості. Незважаючи на спроби оптимізації витрат, підприємству не вдалося компенсувати втрати доходів, що обґрунтовує необхідність розробки стратегічних заходів, спрямованих на відновлення обсягів реалізації, підвищення ефективності використання ресурсів та формування стійких конкурентних переваг.

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності ПП «Рембудкомп»

Група показників	Назва коефіцієнта	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	Тенденція
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5-2,5	2,44	2,40	Незначне зниження
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,8$	0,05	0,05	Без змін (критично низький)
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,0001	0,00008	Погіршення
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,59	0,58	Незначне зниження
	Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 0,5$	0,41	0,42	Незначне зростання
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2-0,6	1,00	1,00	Без змін (високий)
Ділова активність	Оборотність активів, рази	↑	0,07	0,02	Різде зниження
	Оборотність дебіторської заборгованості, рази	↑	3,55	0,79	Значне погіршення

Проведений аналіз ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності ПП «Рембудкомп» за 2023-2024 роки дозволяє зробити висновок про загалом

стабільний, але внутрішньо дисбалансований фінансовий стан підприємства.

Показники ліквідності свідчать про формальну платоспроможність підприємства в короткостроковому періоді, що підтверджується значенням коефіцієнта поточної ліквідності на рівні вище нормативного. Водночас критично низькі значення коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності вказують на надмірну концентрацію оборотних активів у запасах та практичну відсутність грошових коштів, що створює ризики поточних розрахунків.

Аналіз фінансової стійкості показав, що підприємство зберігає достатній рівень автономії та фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Високий коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про значну частку власних коштів в обороті, що підвищує гнучкість управління, але одночасно вказує на низьку інвестиційну активність та відсутність оновлення основних засобів.

Показники ділової активності мають негативну динаміку. Різке зниження оборотності активів та уповільнення обороту дебіторської заборгованості у 2024 році свідчать про зменшення обсягів операційної діяльності та погіршення ефективності використання ресурсів підприємства.

Загалом отримані результати підтверджують необхідність розробки комплексу управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію структури активів, підвищення ліквідності, прискорення обороту коштів та активізацію ділової діяльності, що стане основою для формування стійких конкурентних переваг ПП «Рембудкомп» у майбутньому.

2.3 Оцінка конкурентного середовища та конкурентних позицій підприємства

Функціонування ПП «Рембудкомп» відбувається в умовах висококонкурентного середовища регіонального ринку будівельно-ремонтних послуг, для якого характерні значна кількість малих і середніх підприємств, низькі бар'єри входу та висока чутливість попиту до рівня цін і якості виконання робіт. За таких умов формування та утримання конкурентних позицій підприємства значною мірою залежить від його здатності адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та ефективно використовувати власний ресурсний потенціал.

Ринок будівельно-ремонтних послуг у Хмельницькому є досить фрагментованим і конкурентним: поряд із великими будівельними групами діють численні локальні підрядники з ремонту квартир, будинків і комерційних приміщень. Частина великих забудовників також можуть виступати опціональними замовниками або партнерами за певних проєктів. Така структура підсилює конкуренцію за клієнта через ціну, строки та якість послуг. Порівняння конкурентів ПП «Рембудкомп» за ключовими параметрами наведено у Додатку В табл. В.1. та табл. В.2.

Ця таблиця демонструє, що на локальному ринку Хмельницького існує велика кількість невеликих фахівців і бригад, які конкурують насамперед ціною та гнучкістю послуг, часто пропонуючи нижчу вартість порівняно з більшими компаніями. Часті високі рейтинги за невеликою кількістю відгуків означають, що репутація формується на базі особистих рекомендацій і не завжди відображає масштабні проєкти. Це створює цікавий конкурентний простір для ПП «Рембудкомп»: підприємство може поєднати переваги локальної гнучкості з офіційною якістю та гарантованою відповідальністю, відрізняючись від невеликих підрядників.

Окрім конкретних підприємств, на локальних платформах присутні окремі

майстри та бригади, які виконують такі роботи у Хмельницькому: штукатурка, стяжка, укладання плитки, малярні роботи, гіпсокартон, сантехніка тощо.

Ці компанії та фахівці не є великими забудовниками, але саме вони формують конкурентне середовище для ПП «Рембудкомп» у сегменті ремонтних, оздоблювальних та комплексних підрядних робіт – де важливі якість, ціна, строки та гнучкість у роботі з клієнтом.

Такий перелік конкурентів та ключових параметрів дає базу для SWOT-аналізу конкурентних позицій та формування стратегічних заходів щодо посилення ринкових позицій ПП «Рембудкомп» (Додаток В, табл. В.3).

Матриця GE/McKinsey («привабливість ринку – конкурентна позиція») дає змогу визначити стратегічне положення підприємства шляхом одночасної оцінки характеристик ринку, на якому воно функціонує, та рівня його конкурентоспроможності. Для ПП «Рембудкомп» оцінювання проведено з урахуванням специфіки регіонального ринку будівельно-ремонтних послуг м. Хмельницького та результатів фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства. Кількісна (бальна) матриця GE/McKinsey з таблицею розрахунків наведена у Додатку Б, табл. В.4, табл.В.5).

За результатами кількісної оцінки встановлено, що інтегральний показник привабливості ринку становить 2,8, а рівень конкурентної позиції ПП «Рембудкомп» – 2,6, що відповідає центральній зоні матриці GE/McKinsey. Така позиція обумовлює доцільність реалізації вибіркової стратегії розвитку, орієнтованої на концентрацію ресурсів у найбільш прибуткових сегментах та поступове посилення конкурентних переваг підприємства.

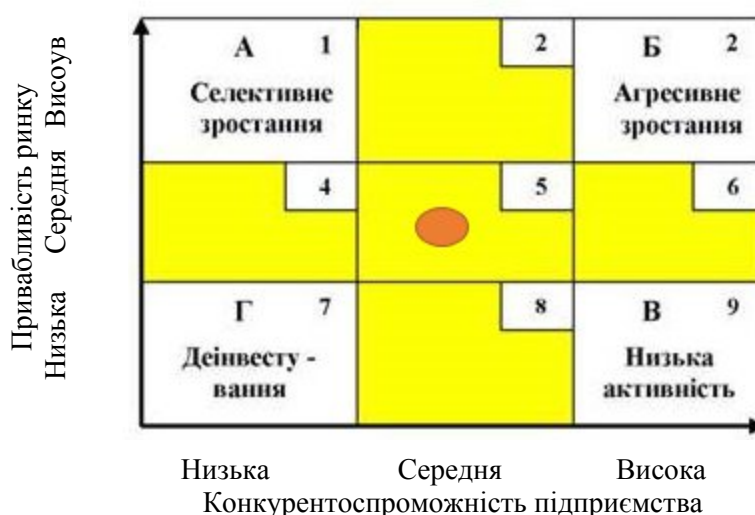


Рисунок 2.6 – Матриця GE/McKinsey ПП «Рембудкомп»

Оцінка позиції ПП «Рембудкомп» у матриці GE/McKinsey свідчить, що підприємство функціонує на помірно привабливому ринку та має середній рівень конкурентоспроможності. Така позиція не створює загроз для поточної діяльності, однак обмежує можливості швидкого зростання. Подальший розвиток підприємства доцільно спрямовувати на посилення конкурентної позиції, що в перспективі дозволить перейти до зони з вищою привабливістю та кращими стратегічними можливостями.

SWOT-стратегії ПП «Рембудкомп» логічно узгоджуються з його позицією у центральній зоні матриці GE/McKinsey та обґрунтовують доцільність вибіркової конкурентної стратегії. Ключовим вектором є концентрація ресурсів у рентабельних сегментах, підвищення операційної ефективності та диференціація через якість і сервіс, що створює передумови для поступового зміцнення конкурентних переваг і переходу до більш привабливих стратегічних зон у середньостроковій перспективі.

Формування конкурентних переваг ПП «Рембудкомп» відбувається в умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища регіонального ринку будівельно-ремонтних послуг. За результатами фінансово-економічного аналізу, SWOT-оцінки та позиціонування у матриці GE/McKinsey

встановлено, що підприємство володіє низкою переваг, які забезпечують йому стабільне функціонування та створюють передумови для подальшого розвитку.

Однією з ключових конкурентних переваг підприємства є достатній рівень фінансової автономії, що зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування та підвищує гнучкість управлінських рішень. Це особливо важливо в умовах коливань попиту та зростання вартості ресурсів у будівельній галузі.

Важливою перевагою ПП «Рембудкомп» є гнучка організаційна структура, яка забезпечує оперативність управління та швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Невелика кількість управлінських рівнів дозволяє мінімізувати адміністративні витрати та підвищити ефективність координації робіт.

Підприємство має орієнтацію на локальний ринок, що забезпечує глибоке розуміння потреб клієнтів, специфіки попиту та платоспроможності замовників. Це дозволяє пропонувати адаптовані рішення, які є більш привабливими для споживачів порівняно зі стандартизованими пропозиціями великих компаній.

Суттєвою конкурентною перевагою є комплексний характер надання будівельно-ремонтних послуг, що дає змогу задовольняти потреби замовників у межах одного підприємства, знижуючи їх транзакційні витрати та підвищуючи рівень лояльності клієнтів.

Крім того, ПП «Рембудкомп» формує репутацію надійного виконавця, орієнтованого на дотримання договірних зобов'язань, строків виконання робіт та якості результату, що є важливим чинником конкурентної боротьби в умовах поширення неформальних виконавців на ринку.

Таким чином, наявні конкурентні переваги ПП «Рембудкомп» мають переважно адаптивний та організаційно-управлінський характер і відповідають його позиції у центральній зоні матриці GE/McKinsey. Це обумовлює доцільність реалізації вибіркової конкурентної стратегії, орієнтованої на концентрацію ресурсів у найбільш рентабельних напрямках діяльності, підвищення ефективності операційних процесів та поступове посилення диференціації

послуг, що й визначає зміст стратегічних заходів, запропонованих у розділі 3 роботи.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного комплексного аналізу діяльності ПП «Рембудкомп» встановлено, що підприємство функціонує на конкурентному регіональному ринку будівельно-ремонтних послуг, який характеризується високим рівнем фрагментації, значною ціновою конкуренцією та залежністю від загального економічного стану. Водночас наявність стабільного попиту на ремонтні та будівельні роботи створює передумови для збереження позицій підприємства та його подальшого розвитку.

Аналіз техніко-економічних і фінансових показників засвідчив, що підприємство має достатній рівень фінансової автономії, що знижує залежність від зовнішніх джерел фінансування та підвищує стійкість у нестабільних умовах господарювання. Показники ліквідності загалом перебувають у допустимих межах, однак виявлено ризики уповільнення оборотності активів та зниження ділової активності, що негативно впливає на ефективність використання ресурсів.

Дослідження структури персоналу та організаційної побудови підприємства показало, що ПП «Рембудкомп» має компактну та гнучку організаційну структуру, яка забезпечує оперативність управління та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Разом з тим обмежені кадрові ресурси та дефіцит кваліфікованих працівників у галузі створюють потенційні загрози для розширення обсягів діяльності.

Оцінка конкурентного середовища та конкурентних позицій підприємства дозволила встановити, що ПП «Рембудкомп» конкурує переважно з невеликими локальними підрядниками та приватними бригадами, які часто використовують

стратегію цінового демпінгу. На цьому тлі конкурентні переваги підприємства формуються за рахунок офіційного характеру діяльності, комплексності послуг, дотримання договірних зобов'язань та репутації надійного виконавця.

Результати SWOT-аналізу та позиціонування у матриці GE/McKinsey свідчать, що підприємство перебуває у центральній стратегічній зоні, яка відповідає середньому рівню привабливості ринку та середній конкурентній позиції. Така позиція не забезпечує швидкого зростання, проте створює можливості для вибіркового розвитку, зосередженого на найбільш рентабельних напрямках діяльності та поступовому посиленні конкурентних переваг.

Таким чином, результати проведеного аналізу діяльності ПП «Рембудкомп» свідчать про наявність стабільної, але обмеженої за темпами зростання конкурентної позиції підприємства, що в умовах посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища зумовлює об'єктивну необхідність розроблення та впровадження обґрунтованої конкурентної стратегії розвитку, спрямованої на підвищення ефективності діяльності, посилення конкурентних переваг і забезпечення довгострокової стійкості, що й становить зміст наступного, третього розділу магістерської роботи.

3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

ПП «РЕМБУДКОМП»

3.1 Розробка стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства

Практика функціонування підприємств будівельної та ремонтної сфери свідчить, що досягнення й утримання конкурентних переваг у сучасних умовах забезпечується насамперед системним підходом до стратегічного управління. В умовах посилення конкуренції, нестабільності ринкового середовища та зростання вимог споживачів ефективна стратегія розвитку виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокової результативності діяльності підприємства.

Адаптивна до змін зовнішнього середовища економічна політика ПП «Рембудкомп», сформована у вигляді стратегії розвитку, є необхідною умовою ефективного функціонування господарського механізму підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на локальному ринку будівельних і ремонтних послуг. Формування конкурентних переваг ПП «Рембудкомп» передбачає визначення та реалізацію стратегічних цілей за ключовими напрямками діяльності.

До таких напрямів, зокрема, належать:

- цінова політика, що забезпечує збереження конкурентних позицій підприємства на ринку ремонтно-будівельних послуг, розширення клієнтської бази та зростання обсягів реалізації робіт;
- ресурсний потенціал, що передбачає раціональний розподіл трудових, матеріальних і фінансових ресурсів з метою досягнення цільового прибутку та підвищення рівня рентабельності;
- асортимент будівельних і ремонтних послуг, орієнтований на реальні потреби споживачів та максимізацію доходів за умови оптимізації витрат;
- ефективна система постачання матеріалів, спрямована на зниження собівартості робіт шляхом вибору надійних постачальників і мінімізації

складських витрат;

- інвестиційна привабливість підприємства, що формується через скорочення термінів окупності вкладень, оновлення матеріально-технічної бази та підвищення ефективності інвестиційних проєктів;

- соціальна ефективність діяльності, яка проявляється у створенні стабільних робочих місць, підвищенні рівня оплати праці та професійного розвитку персоналу.

Досягнення конкурентних переваг у діяльності ПП «Рембудкомп» розглядається як результат цілеспрямованого стратегічного управління, побудованого на принципах прогнозування, узгодження цілей і інтеграції всіх напрямів господарської діяльності відповідно до місії та стратегічних орієнтирів підприємства. Важливим принципом у цьому контексті є системність формування, забезпечення та реалізації стратегії, яка передбачає взаємозв'язок між зовнішнім конкурентним середовищем і внутрішнім потенціалом підприємства.

У наукових дослідженнях процес розроблення стратегії досягнення конкурентних переваг, як правило, зводиться до послідовного виконання таких етапів: визначення місії та стратегічних цілей підприємства; аналіз впливу факторів зовнішнього середовища; оцінка сильних і слабких сторін діяльності; формування альтернативних стратегічних рішень; вибір оптимальної стратегії, її реалізація та контроль виконання.

Виходячи з цього, для ПП «Рембудкомп» доцільним є використання структурно-логічного підходу до обґрунтування стратегії розвитку, який забезпечує комплексність управлінських рішень та врахування специфіки будівельно-ремонтної діяльності. Запропонована стратегія не має універсального характеру, оскільки її реалізація потребує постійного коригування з урахуванням змін ринкової кон'юнктури, попиту на послуги та динаміки конкурентного середовища (Додаток Г, рис.Г.1).

На відміну від традиційних підходів, запропонована для ПП «Рембудкомп» модель поетапного формування та реалізації стратегії розвитку є більш

деталізованою та орієнтованою на практичні умови функціонування підприємства у конкурентному середовищі. Вона передбачає системний вибір і реалізацію оптимального варіанта стратегічної поведінки, забезпеченого наявним ресурсним потенціалом та адаптованого до динаміки ринку будівельних і ремонтних послуг.

Кожен етап розробки і реалізації стратегії має чітко окреслений зміст, відповідає принципам елементного поділу та передбачає застосування відповідних методів стратегічного аналізу, прогнозування і планування. Такий підхід забезпечує логічну послідовність управлінських рішень, а також їх методичне та інформаційне обґрунтування.

Особливістю стратегічного планування для ПП «Рембудкомп» є необхідність поєднання інструментів стратегічного прогнозування з елементами тактичного та оперативного планування. Зокрема, це стосується бізнес-планування окремих інвестиційних проєктів (оновлення техніки, розширення спектра послуг, освоєння нових сегментів ринку) та планування діяльності підприємства в цілому на середньо- і довгострокову перспективу.

Початковим етапом формування стратегії розвитку ПП «Рембудкомп» є визначення місії та загальних стратегічних цілей підприємства. На цьому етапі окреслюються ключові мотиви та передумови функціонування підприємства, визначається стратегічний горизонт планування, а також формуються концептуальні орієнтири розвитку в умовах зростаючої конкуренції на ринку будівельних і ремонтних робіт.

Систематизація стратегічних цілей ПП «Рембудкомп» здійснюється з урахуванням їх ієрархії, взаємозв'язку та послідовності досягнення, що реалізується через побудову дерева цілей. Такий підхід дозволяє чітко розмежувати основні та допоміжні цілі, а також узгодити короткострокові завдання з довгостроковими напрямками розвитку підприємства (рис.Г.2).

Економічні та соціальні цілі діяльності ПП «Рембудкомп» є взаємопов'язаними. У стратегічному періоді вони забезпечують збалансування ринкового попиту на будівельні та ремонтні послуги (соціальний аспект

стратегії) і можливостей підприємства щодо формування конкурентоспроможної пропозиції (економічний аспект стратегії). Це сприяє підвищенню рівня довіри клієнтів, зміцненню ділової репутації та стабілізації фінансових результатів діяльності.

Подальшим етапом є аналіз конкурентоспроможності ПП «Рембудкомп», який виступає логічним продовженням оцінки зовнішнього конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Такий аналіз здійснюється з позицій функціональної забезпеченості основних факторів діяльності – ресурсних, фінансових, кадрових та організаційних.

Інтегральна оцінка рівня конкурентоспроможності ПП «Рембудкомп» є інструментом обґрунтування його стратегічного позиціонування на ринку. Вона дозволяє виявити системні взаємозв'язки між ключовими показниками діяльності, оцінити їх динаміку та визначити найбільш доцільні напрями стратегічного розвитку підприємства у конкурентному середовищі.

Застосуємо методику SNW-аналізу (Strength, Neutral, Weakness) – методика оцінки внутрішніх чинників компанії, що визначають її конкурентоспроможність, розподіляючи їх на сильні (S), нейтральні (N, часто середньоринкові) та слабкі (W) сторони, які стосуються маркетингу, виробництва, персоналу тощо, допомагаючи глибше зрозуміти внутрішні ресурси та розробити стратегію розвитку (табл.3.1).

Результати SNW-аналізу свідчать, що ПП «Рембудкомп» має переважання нейтральних (N) та слабких (W) позицій над сильними (S), що є типовим для малих підприємств будівельної сфери, орієнтованих на локальний ринок.

Сильні сторони підприємства зосереджені насамперед у виробничо-маркетинговому блоці, зокрема у високій якості виконання робіт, позитивній репутації та гнучкій ціновій політиці. Саме ці характеристики формують поточну конкурентну позицію ПП «Рембудкомп» і забезпечують стабільний попит на його послуги.

Таблиця 3.1 – SNW-аналіз ПП «Рембудкомп»

Сфера діяльності	Критерій оцінки	Характеристика стану	Оцінка
Фінансова	Рівень платоспроможності	Підприємство здатне виконувати поточні зобов'язання, однак має обмежений запас фінансової міцності	N
	Доступ до інвестиційних ресурсів	Залучення зовнішніх інвестицій ускладнене через відсутність довгострокових проектів розвитку	W
Виробнича	Матеріально-технічна база	Основні засоби достатні для виконання стандартних робіт, але частково морально застарілі	N
	Якість виконання будівельно-ремонтних робіт	Високий рівень якості, позитивні відгуки замовників	S
Маркетингова	Репутація на локальному ринку	Сформована позитивна ділова репутація в регіоні	S
	Асортимент послуг	Обмежений, переважно стандартні ремонтно-будівельні роботи	W
	Цінова політика	Гнучка, орієнтована на платоспроможність клієнтів	S
Кадрова	Кваліфікація персоналу	Працівники мають достатній практичний досвід	S
	Система мотивації	Відсутня формалізована система стимулювання	W
Управлінська	Організаційна структура	Лінійна, проста, але з високим навантаженням на керівника	N
	Стратегічне планування	Відсутній формалізований стратегічний документ	W
Інноваційна	Використання сучасних технологій	Інновації застосовуються епізодично	W
Інформаційна	Облік і контроль	Ведеться базовий фінансовий та управлінський облік	N

Водночас аналіз виявив критичні слабкі сторони, які стримують стратегічний розвиток підприємства. До них належать відсутність формалізованої стратегії розвитку, обмежений асортимент послуг, слабка інноваційна активність та недосконала система мотивації персоналу. Сукупність цих чинників знижує здатність підприємства до масштабування бізнесу та адаптації до змін конкурентного середовища.

Нейтральні позиції, зафіксовані у фінансовій, управлінській та інформаційній сферах, свідчать про потенціал для зростання, який може бути реалізований за умови цілеспрямованого вдосконалення управлінських процесів і ресурсного забезпечення.

Таким чином, SNW-аналіз підтверджує доцільність формування активної стратегії розвитку ПП «Рембудкомп», орієнтованої на:

- трансформацію слабких сторін у нейтральні та сильні;
- розвиток інноваційного та інвестиційного потенціалу;
- розширення асортименту послуг;
- посилення стратегічного та кадрового управління.

3.2 Інноваційні та маркетингові інструменти розвитку конкурентних переваг ПП «Рембудкомп»

В умовах посилення конкуренції на локальному ринку будівельних і ремонтних послуг формування та розвиток конкурентних переваг ПП «Рембудкомп» потребує активного використання інноваційних і маркетингових інструментів. Проведений SNW-аналіз підприємства показав, що за такими позиціями, як гнучкість у роботі з клієнтами, якість виконання робіт та репутація на локальному ринку, підприємство має сильні сторони, водночас виявлено низку нейтральних та слабких позицій, зокрема обмеженість асортименту послуг, недостатній рівень маркетингової активності та низький рівень технологічної інноваційності.

Основні інноваційні та маркетингові інструменти розвитку конкурентних переваг ПП «Рембудкомп» наступні:

1. Використання сучасних будівельних технологій і матеріалів.

Інноваційні інструменти розвитку конкурентних переваг ПП «Рембудкомп» доцільно спрямувати насамперед на розширення спектра послуг та вдосконалення операційних процесів. Заплановане впровадження енергоефективних робіт (утеплення фасадів), послуг з благоустрою територій та дрібних інженерних робіт є формою продуктової інновації, яка дозволяє підприємству перейти від вузької спеціалізації до більш комплексного

обслуговування клієнтів. Це створює умови для підвищення зростання виручки та ефективнішого використання трудових ресурсів. Зазначений напрям буде деталізований у п.3.3.

Використання сучасних будівельних технологій і матеріалів є одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності ПП «Рембудкомп» в умовах зростання конкуренції на ринку будівельно-ремонтних послуг. Особливого значення набуває впровадження енергоефективних технологій, нових матеріалів для утеплення фасадів, сучасних оздоблювальних систем, а також механізованих рішень для виконання дрібних інженерних робіт.

Запровадження сучасних технологій безпосередньо впливає на ринкове позиціонування підприємства та формування його бренду. Для ПП «Рембудкомп» маркетинговий ефект проявляється у таких напрямках:

- розширення цільового сегмента клієнтів за рахунок попиту на енергоефективні рішення (утеплення фасадів, модернізація житлових будинків);
- підвищення довіри замовників через використання сертифікованих матеріалів і сучасних технологій;
- можливість встановлення вищої ціни на інноваційні послуги (на 10-15 % порівняно з традиційними роботами);
- зростання кількості повторних замовлень і рекомендацій, що знижує витрати на залучення нових клієнтів;
- формування іміджу сучасної компанії, орієнтованої на якість і енергоефективність, що є особливо важливим у сегменті приватних та комунальних замовників.

2. Розвиток бренду та ділової репутації підприємства. Цифровий маркетинг.

З позиції маркетингових інструментів ключовим напрямом є посилення ринкової присутності підприємства. Для ПП «Рембудкомп» доцільним є використання інструментів локального маркетингу, зокрема: просування послуг через соціальні мережі, створення портфеля виконаних робіт із візуальним підтвердженням якості, формування системи рекомендацій та партнерських

відносин з постачальниками будівельних матеріалів. Це дозволить компенсувати слабку позицію підприємства за показником маркетингової впізнаваності, виявлену у SNW-аналізі.

Очікується, що за рахунок активного просування нових послуг (енергоефективні роботи, благоустрій територій, дрібні інженерні роботи) частка підприємства на локальному ринку зросте, а структура виручки стане більш диверсифікованою.

В умовах зростання конкуренції на ринку будівельних і ремонтних послуг цифровий маркетинг стає одним із ключових інструментів формування та посилення конкурентних переваг ПП «Рембудкомп». Його використання дозволяє підприємству не лише підвищити впізнаваність бренду, а й забезпечити стабільний приплив нових клієнтів за відносно низьких витрат у порівнянні з традиційними каналами просування.

Основною метою впровадження цифрового маркетингу на ПП «Рембудкомп» є розширення клієнтської бази, підвищення довіри до підприємства та стимулювання попиту на оновлений і розширений асортимент послуг, зокрема енергоефективні роботи, благоустрій територій та дрібні інженерні послуги.

Ключовими інструментами цифрового маркетингу для підприємства доцільно визначити:

- офіційний вебсайт підприємства, який міститиме опис послуг, портфоліо виконаних робіт, відгуки клієнтів, орієнтовні ціни та контактну інформацію. Наявність сайту підвищує довіру потенційних замовників і спрощує процес комунікації;
- просування у соціальних мережах (Facebook, Instagram), де доцільно публікувати приклади реалізованих проєктів «до/після», відгуки клієнтів, інформацію про акційні пропозиції та нові послуги;
- Контекстна та таргетована реклама, спрямована на локальний ринок, що дозволяє залучати клієнтів саме в межах регіону діяльності ПП «Рембудкомп»;
- онлайн-карти та сервіси відгуків (Google Maps), які формують репутацію

підприємства та впливають на рішення клієнтів щодо вибору підрядника;

- месенджери та онлайн-заявки, що забезпечують швидкий зворотний зв'язок і підвищують рівень клієнтоорієнтованості.

Використання сучасних онлайн-інструментів сприятиме зростанню обсягів реалізації послуг, підтримці розширення асортименту, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на локальному ринку будівельних і ремонтних робіт.

3. Формування клієнтоорієнтованої політики ПП «Рембудкомп»

У сучасних умовах зростання конкуренції на ринку будівельних і ремонтних послуг ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства стає орієнтація на потреби клієнтів. Формування клієнтоорієнтованої політики для ПП «Рембудкомп» є важливим елементом реалізації стратегії розвитку, спрямованої на розширення асортименту послуг, підвищення якості виконання робіт та зростання фінансових результатів.

Клієнтоорієнтована політика передбачає системне врахування очікувань замовників на всіх етапах надання послуг – від первинного контакту та формування комерційної пропозиції до виконання робіт і післяпроектного супроводу. Для ПП «Рембудкомп», яке працює переважно у сегменті загальнобудівельних, ремонтних та оздоблювальних робіт, це означає необхідність підвищення прозорості ціноутворення, дотримання термінів виконання замовлень та гарантування стабільної якості послуг.

Особливого значення клієнтоорієнтована політика набуває у зв'язку з планованим розширенням асортименту послуг ПП «Рембудкомп» за рахунок енергоефективних робіт, благоустрою територій та дрібних інженерних послуг. Запровадження комплексних рішень «під ключ» дозволяє підприємству підвищити цінність пропозиції для клієнтів і збільшити «середній чек» замовлення.

Таблиця 3.2 – Заходи з формування клієнтоорієнтованої політики

ПП «Рембудкомп»

Напрямок клієнтоорієнтованості	Зміст заходу	Очікуваний ефект для клієнта	Очікуваний економічний ефект для підприємства
Підвищення якості обслуговування	Запровадження стандартів взаємодії з клієнтами (терміни відповіді, етапи узгодження робіт, інформування)	Прозорість співпраці, зменшення конфліктів, зростання довіри	Зростання повторних замовлень на 10–15%
Індивідуальний підхід	Формування персональних комерційних пропозицій залежно від типу об'єкта та бюджету	Відчуття індивідуальної уваги, краща відповідність очікуванням	Підвищення конверсії заявок у договори на 8-10%
Гарантійна політика	Надання письмової гарантії на виконані роботи	Підвищення впевненості клієнтів у результаті	Посилення конкурентних позицій без суттєвого зростання витрат
Післяпроектний супровід	Консультації після завершення робіт, дрібні коригування	Лояльність клієнтів, позитивні рекомендації	Залучення нових клієнтів через «сарафанне радіо»
Комунікація та зворотний зв'язок	Збір відгуків, опитування клієнтів щодо якості робіт	Можливість впливу клієнта на якість послуг	Покращення репутації та зниження втрат від рекламацій
Цінова гнучкість	Запровадження знижок для постійних клієнтів та пакетних послуг	Доступність послуг, зацікавленість у довгостроковій співпраці	Збільшення середнього чеку та стабільності доходів
Інформаційна відкритість	Публікація прикладів виконаних робіт, кошторисів, етапів реалізації	Зрозумілість процесу та вартості	Підвищення рівня довіри та швидшого прийняття рішення клієнтом

Очікуваний економічний ефект від впровадження клієнтоорієнтованої політики полягає у зростанні обсягів реалізації за рахунок повторних звернень клієнтів та залучення нових замовників через рекомендації. За умови збільшення виручки щонайменше на 10-15 % при збереженні поточного рівня собівартості, підприємство може отримати додатковий приріст чистого прибутку, що сприятиме підвищенню загальної рентабельності діяльності.

Загалом, формування клієнтоорієнтованої політики є важливим інструментом розвитку конкурентних переваг ПП «Рембудкомп», оскільки поєднує підвищення якості послуг, зміцнення довіри клієнтів та досягнення стійких фінансово-економічних результатів у стратегічній перспективі.

4. Важливим інноваційним інструментом є також організаційно-управлінські нововведення, зокрема впровадження елементів планування витрат за видами робіт, контролю рентабельності окремих послуг та стандартизації процесів виконання робіт. Удосконалення організаційно-управлінської системи ПП «Рембудкомп» є важливою умовою підвищення ефективності операційної діяльності та якості надання послуг. В умовах зростання конкуренції та розширення асортименту робіт підприємству доцільно впроваджувати сучасні підходи до управління персоналом, планування та контролю виконання проєктів.

Ключовими напрямками організаційних змін є чіткий розподіл функціональних обов'язків між працівниками, запровадження елементів проєктного управління та підвищення відповідальності за кінцеві результати робіт. Це дозволить скоротити строки виконання замовлень, зменшити непродуктивні витрати часу та підвищити рівень трудової дисципліни.

Важливим нововведенням є впровадження внутрішнього контролю якості виконання робіт та стандартів обслуговування клієнтів, що сприятиме підвищенню довіри замовників і формуванню позитивної ділової репутації підприємства. Одночасно доцільно вдосконалити систему мотивації персоналу шляхом поєднання фіксованої оплати праці з преміальними виплатами за якісне та своєчасне виконання робіт.

Отже, організаційно-управлінські нововведення забезпечують підвищення керованості підприємства, сприяють зростанню продуктивності праці та створюють передумови для сталого розвитку ПП «Рембудкомп».

Маркетингові інструменти розвитку конкурентних переваг також мають включати цінову диференціацію та пакетування послуг. Наприклад, поєднання загально-будівельних робіт із енергоефективними або інженерними рішеннями дозволяє формувати комплексні пропозиції для клієнтів, що є важливою

перевагою порівняно з конкурентами, які спеціалізуються лише на окремих видах робіт.

3.3 Удосконалення операційної діяльності та якості послуг підприємства

Удосконалення операційної діяльності ПП «Рембудкомп» є ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання обсягів реалізації та покращення фінансових результатів. Аналіз поточного стану діяльності показує, що підприємство працює прибутково (чистий прибуток – 134,81 тис. грн, рентабельність – 14,2 %), однак структура послуг та операційні процеси мають потенціал для подальшого розвитку.

Результати SNW-аналізу ПП «Рембудкомп» (табл. 3.1) свідчать про наявність передумов для реалізації стратегії розширення асортименту послуг як одного з ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, сильні позиції підприємства за показниками кваліфікації персоналу (S), досвіду виконання будівельно-ремонтних робіт (S) та репутації серед замовників (S) формують стійку основу для впровадження нових видів послуг без суттєвого зростання управлінських ризиків.

Водночас SNW-аналіз виявив низку нейтральних (N) та слабких (W) позицій, зокрема обмеженість асортименту послуг (W), залежність доходів від вузького сегмента замовлень (W) та нерівномірне завантаження ресурсів у міжсезонний період (N). Саме ці показники обґрунтовують доцільність диверсифікації діяльності через розширення спектра будівельно-ремонтних послуг.

Поточна структура діяльності ПП «Рембудкомп» характеризується високою концентрацією на традиційних видах будівельно-ремонтних робіт: загально-будівельні роботи формують 50 % виручки, ремонти – 30 %, оздоблювальні роботи – 20 %. За результатами фінансово-економічного аналізу

підприємство демонструє стабільні, проте обмежені темпи розвитку: при річній виручці 1 324,9 тис. грн чистий прибуток становить 134,81 тис. грн, а середній рівень рентабельності – 14,2 %. Така структура доходів свідчить про залежність підприємства від сезонного попиту та високої конкуренції у традиційних сегментах будівельного ринку.

Удосконалення операційної діяльності доцільно здійснювати за такими напрямками:

1. Оптимізація виробничих процесів.

Запровадження чіткого планування виконання робіт, календарних графіків та контролю витрат дозволить знизити перевитрати матеріалів і трудових ресурсів. Це особливо важливо з огляду на високий рівень собівартості (1160,5 тис. грн, або понад 87 % виручки).

2. Підвищення якості послуг.

Якість будівельно-ремонтних робіт безпосередньо впливає на репутацію підприємства та можливість залучення нових замовників. Доцільним є впровадження внутрішніх стандартів якості, поетапного контролю виконання робіт та післяпроектного зворотного зв'язку з клієнтами.

3. Розвиток персоналу.

За наявності 9 працівників підвищення кваліфікації персоналу, зокрема у сфері енергоефективних та інженерних робіт, дозволить підприємству виконувати складніші та більш маржинальні замовлення без суттєвого збільшення чисельності штату.

4. Удосконалення матеріально-технічного забезпечення.

Оновлення інструментів і використання сучасних будівельних технологій сприятиме скороченню строків виконання робіт та підвищенню їх якості, що позитивно вплине на задоволеність клієнтів.

5. Стандартизація та контроль витрат.

Запровадження елементів управлінського обліку за видами робіт дасть змогу точніше визначати рентабельність кожної послуги та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх розвитку або оптимізації.

З метою підвищення конкурентоспроможності, зменшення ризиків та забезпечення зростання фінансових результатів доцільним є розширення асортименту послуг за рахунок впровадження нових напрямів діяльності, зокрема:

- енергоефективних робіт (утеплення фасадів);
- благоустрою територій;
- дрібних інженерних робіт.

Вибір саме цих напрямів зумовлений стабільним попитом на них, відносно невисокою потребою в додаткових інвестиціях та можливістю використання наявного кадрового і матеріально-технічного потенціалу підприємства.

Для оцінки доцільності диверсифікації припустимо, що протягом першого року після впровадження нових послуг підприємство зможе забезпечити приріст виручки на 20 % за рахунок нових напрямів діяльності.

Додаткова виручка:

$$1\,324,9 \times 20\% = 264,98 \text{ тис. грн}$$

Очікуваний розподіл додаткової виручки:

енергоефективні роботи – 45 % → 119,2 тис. грн;

благоустрій територій – 35 % → 92,7 тис. грн;

дрібні інженерні роботи – 20 % → 53,1 тис. грн.

Враховуючи специфіку зазначених послуг, прогнозна собівартість становитиме близько 80 % від додаткової виручки:

$$264,98 \times 80\% = 211,98 \text{ тис. грн}$$

Додатковий валовий прибуток:

$$264,98 - 211,98 = 53,0 \text{ тис. грн}$$

З урахуванням зростання адміністративних і збутових витрат (орієнтовно 10 % від додаткової виручки):

$$264,98 \times 10 \% = 26,5 \text{ тис. грн}$$

Очікуваний додатковий чистий прибуток:

$$53,0 - 26,5 = 26,5 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.3 – Загальний фінансовий результат після розширення

Показник	До розширення	Після розширення
Виручка, тис. грн	1 324,9	1 589,9
Чистий прибуток, тис. грн	134,81	161,31
Рентабельність, %	14,2	≈15,3

Отримані розрахунки свідчать, що навіть за помірною сценарію реалізації стратегії диверсифікації ПП «Рембудкомп» зможе:

- збільшити чистий прибуток майже на 20 %;
- підвищити рівень рентабельності;
- зменшити залежність від традиційних видів робіт;
- зміцнити конкурентні позиції на локальному ринку будівельних послуг.

За необхідності більш точного оцінювання майбутніх доходів доцільно скористатися методикою прогнозування фінансових результатів одним із методів нечіткої логіки – метод максимінної згортки (Додаток Д).

Таким чином, розширення асортименту послуг ПП «Рембудкомп» за рахунок енергоефективних, благоустрою територій та дрібних інженерних робіт є економічно обґрунтованим і фінансово доцільним. Реалізація цієї стратегії відповідає результатам SNW-аналізу підприємства, дозволяє використати сильні сторони (досвід, кадри, репутацію) та нейтралізувати слабкі (обмеженість асортименту і ринкової ніші), забезпечуючи умови для сталого розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження визначено, що формування та розвиток конкурентних переваг ПП «Рембудкомп» повинні ґрунтуватися на комплексному поєднанні операційних, інноваційних, маркетингових та організаційно-управлінських рішень. В умовах зростання конкуренції на ринку будівельних і ремонтних послуг ключовим чинником стійкого розвитку підприємства є здатність оперативно адаптуватися до змін попиту та пропонувати клієнтам додану цінність.

Удосконалення операційної діяльності та підвищення якості послуг сприятиме зниженню собівартості виконаних робіт, раціоналізації використання ресурсів і зростанню продуктивності праці. Запровадження сучасних будівельних технологій і матеріалів забезпечує підвищення якості виконання робіт, скорочення термінів реалізації проєктів та формування позитивного іміджу підприємства як надійного і технологічно орієнтованого підрядника.

Важливу роль у розвитку конкурентних переваг відіграють інноваційні та маркетингові інструменти. Розширення асортименту послуг, зокрема за рахунок енергоефективних робіт, благоустрою територій і дрібних інженерних рішень, створює передумови для зростання виручки та диверсифікації джерел доходів. Використання цифрового маркетингу та клієнтоорієнтованих підходів дозволяє розширити ринок збуту, підвищити впізнаваність бренду ПП «Рембудкомп» і зміцнити довгострокові відносини з клієнтами.

Організаційно-управлінські нововведення, зокрема вдосконалення системи планування, контролю та мотивації персоналу, забезпечують підвищення ефективності управлінських рішень і сприяють узгодженню інтересів працівників із стратегічними цілями підприємства. Це створює основу для стабільного функціонування та розвитку підприємства в середньо- і довгостроковій перспективі.

Отже, реалізація запропонованих напрямів формування та розвитку конкурентних переваг дозволить ПП «Рембудкомп» посилити свої позиції на

ринку, підвищити фінансові результати діяльності, забезпечити зростання рентабельності та сформувати стійкі передумови для подальшого розвитку в умовах конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження теоретичних засад формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності можна зробити такі висновки:

1. Формування конкурентних переваг є ключовою умовою розвитку підприємств у ринковій економіці. В умовах трансформаційних змін вітчизняної економіки здатність суб'єктів господарювання створювати та посилювати конкурентні переваги виступає важливим чинником їх стабільного функціонування та довгострокового зростання, що зумовлює актуальність відповідних наукових досліджень.

2. Аналіз наукових підходів до трактування поняття «конкурентна перевага» засвідчив відсутність єдиного підходу до його визначення та класифікації. Це обґрунтовує доцільність формування авторської позиції, згідно з якою конкурентна перевага розглядається як результат ініціативної діяльності підприємства, що забезпечує підвищення його конкурентоспроможності завдяки унікальності продукції, технологій, організації виробництва та збуту.

3. Механізм формування конкурентних переваг ґрунтується на взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів та ефективному використанні ресурсного потенціалу підприємства, зокрема інтелектуального капіталу, знань, досвіду й унікальних компетенцій. Процес створення конкурентних переваг розпочинається з визначення їх джерела та подальшої реалізації під впливом чинників середовища.

4. Для оцінювання конкурентних переваг у підприємницькій діяльності застосовується широкий спектр методів, серед яких найбільш поширеними є модель конкуренції М. Портера, матриці Boston Consulting Group та GE/McKinsey, SWOT-аналіз і графічні методи. Водночас використання лише одного інструменту не забезпечує повноти оцінки, тому доцільним є поєднання кількох методів.

Враховуючи зростаючу роль інформації у формуванні конкурентних переваг, обмеження лише контролем якості та своєчасності інформаційних потоків є недостатнім. Доцільним є впровадження інформаційної стратегії підприємства, яка узгоджує стратегічні цілі розвитку з особливостями інформаційного середовища та можливостями формування стратегічно важливих інформаційних ресурсів.

У результаті проведеного комплексного аналізу діяльності ПП «Рембудкомп» встановлено, що підприємство функціонує на конкурентному регіональному ринку будівельно-ремонтних послуг, який характеризується високим рівнем фрагментації, значною ціновою конкуренцією та залежністю від загального економічного стану. Водночас наявність стабільного попиту на ремонтні та будівельні роботи створює передумови для збереження позицій підприємства та його подальшого розвитку.

Аналіз техніко-економічних і фінансових показників засвідчив, що підприємство має достатній рівень фінансової автономії, що знижує залежність від зовнішніх джерел фінансування та підвищує стійкість у нестабільних умовах господарювання. Показники ліквідності загалом перебувають у допустимих межах, однак виявлено ризики уповільнення оборотності активів та зниження ділової активності, що негативно впливає на ефективність використання ресурсів.

Дослідження структури персоналу та організаційної побудови підприємства показало, що ПП «Рембудкомп» має компактну та гнучку організаційну структуру, яка забезпечує оперативність управління та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Разом з тим обмежені кадрові ресурси та дефіцит кваліфікованих працівників у галузі створюють потенційні загрози для розширення обсягів діяльності.

Оцінка конкурентного середовища та конкурентних позицій підприємства дозволила встановити, що ПП «Рембудкомп» конкурує переважно з невеликими локальними підрядниками та приватними бригадами, які часто використовують стратегію цінового демпінгу. На цьому тлі конкурентні переваги підприємства

формується за рахунок офіційного характеру діяльності, комплексності послуг, дотримання договірних зобов'язань та репутації надійного виконавця.

Результати SWOT-аналізу та позиціонування у матриці GE/McKinsey свідчать, що підприємство перебуває у центральній стратегічній зоні, яка відповідає середньому рівню привабливості ринку та середній конкурентній позиції. Така позиція не забезпечує швидкого зростання, проте створює можливості для вибіркового розвитку, зосередженого на найбільш рентабельних напрямках діяльності та поступовому посиленні конкурентних переваг.

Результати проведеного аналізу діяльності ПП «Рембудкомп» свідчать про наявність стабільної, але обмеженої за темпами зростання конкурентної позиції підприємства, що в умовах посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища зумовлює об'єктивну необхідність розроблення та впровадження обґрунтованої конкурентної стратегії розвитку, спрямованої на підвищення ефективності діяльності, посилення конкурентних переваг і забезпечення довгострокової стійкості.

У результаті проведеного дослідження визначено, що формування та розвиток конкурентних переваг ПП «Рембудкомп» повинні ґрунтуватися на комплексному поєднанні операційних, інноваційних, маркетингових та організаційно-управлінських рішень. В умовах зростання конкуренції на ринку будівельних і ремонтних послуг ключовим чинником стійкого розвитку підприємства є здатність оперативно адаптуватися до змін попиту та пропонувати клієнтам додану цінність.

Удосконалення операційної діяльності та підвищення якості послуг сприятиме зниженню собівартості виконаних робіт, раціоналізації використання ресурсів і зростанню продуктивності праці. Запровадження сучасних будівельних технологій і матеріалів забезпечує підвищення якості виконання робіт, скорочення термінів реалізації проектів та формування позитивного іміджу підприємства як надійного і технологічно орієнтованого підрядника.

Важливу роль у розвитку конкурентних переваг відіграють інноваційні та маркетингові інструменти. Розширення асортименту послуг, зокрема за рахунок

енергоефективних робіт, благоустрою територій і дрібних інженерних рішень, створює передумови для зростання виручки та диверсифікації джерел доходів. Використання цифрового маркетингу та клієнтоорієнтованих підходів дозволяє розширити ринок збуту, підвищити впізнаваність бренду ПП «Рембудкомп» і зміцнити довгострокові відносини з клієнтами.

Організаційно-управлінські нововведення, зокрема вдосконалення системи планування, контролю та мотивації персоналу, забезпечують підвищення ефективності управлінських рішень і сприяють узгодженню інтересів працівників із стратегічними цілями підприємства. Це створює основу для стабільного функціонування та розвитку підприємства в середньо- і довгостроковій перспективі.

Отже, реалізація запропонованих напрямів формування та розвитку конкурентних переваг дозволить ПП «Рембудкомп» посилити свої позиції на ринку, підвищити фінансові результати діяльності, забезпечити зростання рентабельності та сформувані стійкі передумови для подальшого розвитку в умовах конкурентного середовища.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії до 2030 року» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>
2. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2018/1109/235.zip>.
3. Бринзя О.З. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства/О.З. Бринзя, Д.В.Мозоль// Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2015. – Випуск 6. – С. 16–25.
4. Гончаров Ю.В. Управління конкурентними перевагами підприємства/ Ю.В.Гончаров, О.П.Куппер// Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка». – 2017. – Т.27, № 1. – С. 178-181.
5. Бреус С.В. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними/ С.В.Бреус, Д.А.Бойко// Актуальні проблеми економіки. – 2019. – № 36. – С. 93–97.
6. Майовець М.Я. Виробництво органічної продукції – стратегічний напрям розвитку інноваційного аграрного підприємництва/ М.Я.Майовець// Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 20. – С. 185–189.
7. Кривешко О.В. Оцінка вагомості конкурентних переваг/ О.В.Кривешко// Ефективна економіка. – 2020. – № 2. – С.56-53.
8. Устенко А.О. Кількісна оцінка конкурентних переваг підприємства/ А.О.Устенко, І.В.Перезовова, О.Я.Малинка, Г.І.Писків// Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. – 2016. – № 1(13). – С. 63–71.
9. Гетьман О.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О.Гетьман, В.М.Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 307 с.

10. Лозовський Ю.А. Формування стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК /Ю.А. Лозовський // Актуальні проблеми економіки. – 2018. – N 3. – С. 84-88

11. Зінченко О.А. Управління якістю фінансового результату підприємства /О.А. Зінченко // Економіка та управління підприємствами. – 2019. – № 1(103). – С. 109-114.

12. Лобанов О.А. Удосконалення інструментарію стратегічного управління прибутком будівельних акціонерних підприємств /О.А. Лобанов // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії і практики. – 2018. – № 3(7). – С. 62-74.

13. Сабадаш В.В. Науково-методичні підходи до розроблення варіантів ефективної стратегії розвитку підприємства /В.В. Сабадаш, О.В. Люльов //Вісник Запорізького національного університету: зб. наук. статей. Економічні науки. –2019. – № 2 (6). – . 60–69.

14. Сабадаш В.В. Оцінка ефективності вибору варіантів стратегії розвитку підприємства / В. В. Сабадаш, О. В. Люльов // Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених, 25-26 березня 2019 р. – 2019. – С. 256–258.

15. Люльов О.В. Специфіка стратегічного управління підприємством машинобудівної галузі /О.В. Люльов // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: Національна ідентичність та тенденції глобалізації: збірник тез доповідей Шостої Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, 26-27 лютого 2018 р. – 2018. – № 1. – С. 246–248.

16. Мельничук А.Ю. Формування і реалізація стратегічного управління сучасними конкурентними перевагами як чинника підвищення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку / А.Ю. Мельничук // Економіка та управління АПК. – 2018. – № 1(66). – С. 113-119.

17. Степасюк О.С. Методологічні засади формування стратегії підприємства /О.С. Степасюк. // Науковий вісник НАУ. – 2016. – № 97. – С. 295-

299.

18. Циба Т.Є. Особливості і механізм стратегічного планування / Т.Є. Циба // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №2(56). – С. 159-172

19. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. /З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К. : КНЕУ, 2019. – 384 с.

20. Павлова В.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В.А. Павлова, Р.В. Губарев // Європейський вектор економічного розвитку. – 2015. – № 2 (17). – С. 168–176.

21. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник/ І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк - Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. – 340 с.

22. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств /Л.Ф. Чумак // Економіка і управління. – 2015. – № 1. – С. 62–69.

23. Довгань Л.Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkpi/2012/6MO/41.pdf.

24. Ілляшенко Н.С. Формування організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства/ Н.С.Ілляшенко// Ефективна економіка. – 2015. – № 1. – С.78-84.

25. Батрак М. Методи генерації інноваційних ідей як засіб підвищення конкурентоспроможності товарів вітчизняних виробників, М.Батрак// Економіка і управління. – 2021. – № 1. – С. 5-9.

26. Березіна Л.М. Теоретико методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства/ Л.М.Березіна, О.В.Вараксіна, А.С.Олійник, А.Г. Рак// Агросвіт. – 2021. – № 21-22. – С. 35–42.

27. Бурачек І.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління/І.В. Бурачек// Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 14. – С. 288—295.

28. Власенко В.В. Суть та види конкурентних переваг підприємства/

В.В.Власенко// Інфраструктура ринку. – 2020. – № 49. – С. 97- 103.

29. Гончаров Ю.В. Управління конкурентними перевагами підприємства/ Ю.В.Гончаров// Економічний аналіз. – 2017. – № 1. – С. 178-181.

30. Донець Л.І. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства/ Л.І.Донець, А.А.Донець// Бюлетень міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2022. – № 1 (5). – С. 101–106.

31. Дудник О.В. Економічна природа понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність»/ О.В.Дудник// Причорноморські економічні студії. – 2018. – № 29. – С. 112-116.

32. Зайцева Л.О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління: монографія/ Л.О.Зайцева. – Старобільськ :ДЗ ЛНУ імені Т. Шевченка, 2018. – 235 с.

33. Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності/ В.В.Зянько, В.В.Кривіцька// Ефективна економіка. – 2020. – № 8. – С.24-28.

34. Канінський М.П. Підвищення 90 конкурентоспроможності підприємницьких структур/ М.П. Канінський// Економіка АПК. – 2021. – № 11. – С. 96–98.

35. Olena Heydarova Fuzzy logic methods in forecasting of financial results of enterprises activities with interval estimates [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ijournals.org/>

ДОДАТКИ

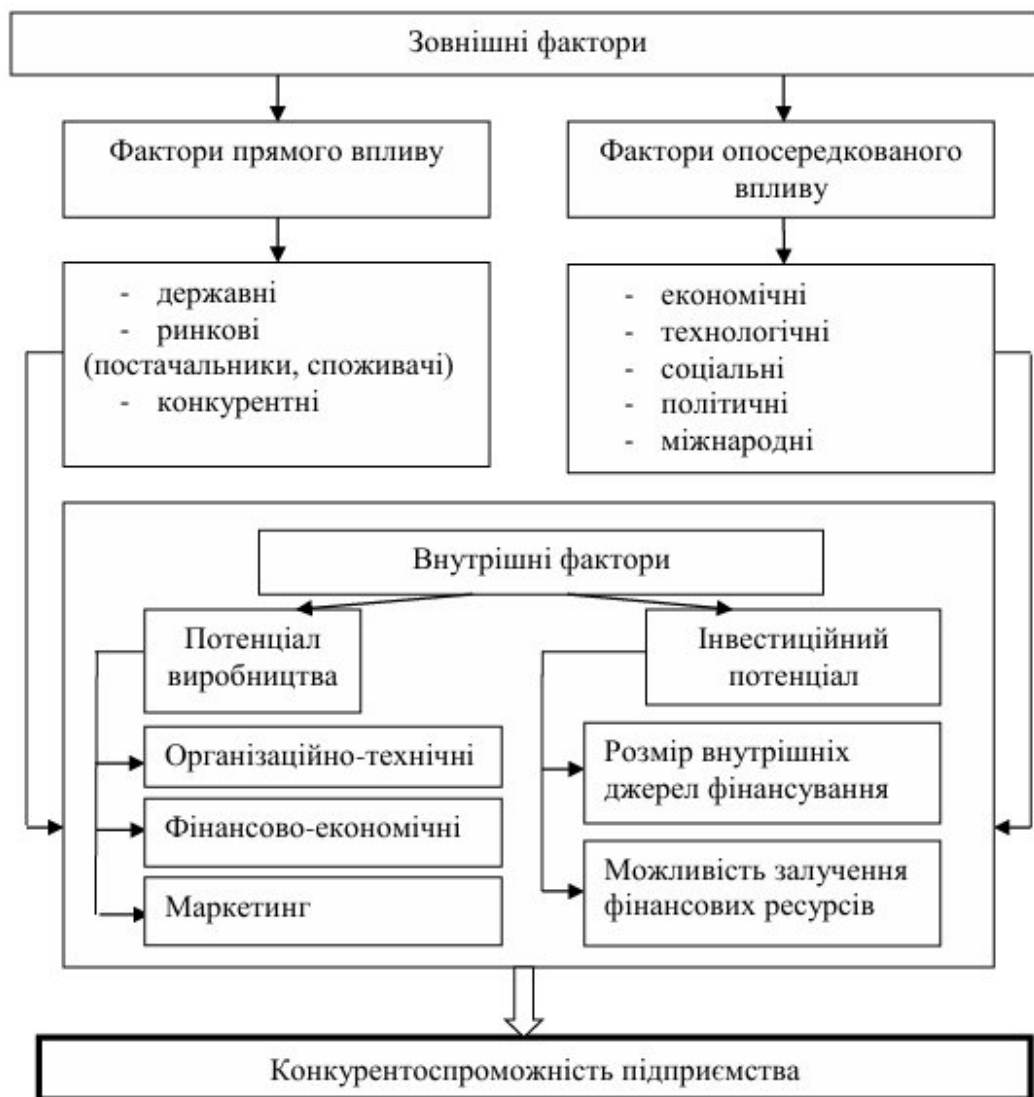


Рисунок А.1 – Система факторів конкурентоспроможності підприємства



Рисунок А.2 – Модель формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу 1)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "РЕМБУДКОМП"
Територія **ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ**
Організаційно-правова форма господарювання **Приватне підприємство**
Вид економічної діяльності **Організація будівництва будівель**
Середня кількість працівників, осіб **11**
Одиниця виміру: **тис. грн. з одним десятковим знаком**
Адреса, телефон **29000, м.Хмельницький, вул.Чорновола, 60, кв.39**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КАТОГТГ1
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ		
2024	01	01
31479743		
UA68040470010096613		
120		
41.10		

0503761129

1. Баланс на

Форма № 1-мс

Код за ДКУД

1801006

на **31.12.2023** р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	14,6	7,7
первісна вартість	1011	78,2	77,9
знос	1012	(63,6)	(70,2)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	14,6	7,7
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8325,6	8328,9
Поточна дебіторська заборгованість	1135	410,2	178,9
І роші та їх еквіваленти	1165	1,3	3,0
Інші оборотні активи	1190	6,4	2,0
Усього за розділом II	1195	8743,5	8510,1
Баланс	1300	8758,1	8517,8
Пасив			
I. Власний капітал			
Капітал	1400	1202,9	1202,9
Нерозподлений прибуток (непокритий збиток)	1420	3824,8	3831,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	5027,7	5034,8
II. Догостроківі зобов'язання, пільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	2646,2	2549,5
розрахунки з бюджетом	1620	1,7	26,8
розрахунками зі страхування	1625	-	4,3
розрахунками з оплати праці	1630	-	23,8
Інші поточні зобов'язання	1690	1082,5	878,6
Усього за розділом III	1695	3730,4	3483
Баланс	1900	8758,1	8517,8

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2023**

Форма № 2-мс Код за ДКУД 1801007

	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1665,6	1911,9
Інші доходи	2160	30,2	34,2
Разом доходи	2280	1695,8	1946,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1394,5	1458,3
Інші витрати	2165	30,2	34,2
Разом витрати (2050+2165)	2285	1424,7	1492,5
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	271,1	453,6
Податок на прибуток	2300	51,2	81,7
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	222,3	371,9

Керівник

Войцеховський В. С.
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Кушлак С.О.
(ініціали, прізвище)

1. Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу 1)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "РЕМБУДКОМП"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ
Територія ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	за КАТОТТГ1	2025 01 01
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КОПФГ	31479743
Вид економічної діяльності Організація будівництва будівель	за КВЕД	UA68040470010096613
Середня кількість працівників, осіб 9		120
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		41.10
Адреса, телефон 29000, м. Хмельницький, вул. Чорновола, 60, кв. 39		0503761129

1. Баланс на **31.12.2024** р. Форма № 1-мс Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	7,7	3,1
первісна вартість	1011	77,9	74,7
знос	1012	(70,2)	(71,8)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	7,7	3,1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8328,9	8448,1
Поточна дебиторська заборгованість	1135	178,9	186,2
Гроші та їх еквіваленти	1165	3,0	3
Інші оборотні активи	1190	2,0	3,2
Усього за розділом II	1195	8510,1	8637,8
Баланс	1300	8517,8	8640,8
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	1202,9	1202,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3831,9	3836,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	5034,8	5039,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	2549,5	2361,1
розрахунки з бюджетом	1620	26,80	4,89
розрахунками зі страхування	1625	4,30	3,7
розрахунками з оплати праці	1630	23,80	94,1
Інші поточні зобов'язання	1690	878,6	1182,3
Усього за розділом III	1695	3483	3601,1
Баланс	1900	8517,8	8640,8

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2024**

	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1324,9	1665,6
Інші доходи	2160	17,0	30,2
Разом доходи (2000+2160)	2280	1341,9	1695,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1160,5	1394,5
Інші витрати	2165	17,0	30,2
Разом витрати (2050+2165)	2285	1177,5	1424,7
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	164,4	271,1
Податок на прибуток	2300	29,59	51,2
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	134,8	222,3

Керівник

Головний бухгалтер

Войцеховський В. С.
(ініціали, прізвище)

Кушлак С. О.
(ініціали, прізвище)

1) Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Таблиця В.1 – Порівняння конкурентів ПП «Рембудкомп» за ключовими параметрами

Показник / Компанія	Будівельний Альянс Груп	Діта	Avila Building Group	Експертбуд	СервісБуд
Тип діяльності	Капітальне будівництво, реконструкція	Житлове та комерційне будівництво	Житлове та комерційне будівництво	Будівельні роботи	Будівництво під ключ, ремонт
Асортимент послуг	Проектування → будівництво → підряд	Будівництво ЖК, котеджів	Повний цикл проєкт → будівництво	Загальні будівельні послуги	Будівництво + ремонт + дизайн
Ціновий сегмент	Середній – вищий (Великі проєкти)	Середній – високий	Середній – високий	Середній	Середній – економ
Масштаб проєктів	Великі житлові об'єкти, багатоповерхівки	ЖК, котеджі	ЖК, комерційні будівлі	Будинки/об'єкти середньої складності	Індивідуальні будинки, ремонти
Тривалість на ринку	з 2002 р.	з 1995 р.	з 2010 р.	невідомо	~10 років активності
Репутація (суб'єктивно)	Висока – численні об'єкти, багато даних	Дуже висока – один з лідерів ринку	Середня–висока	Середня	Середня – сильний профіль ремонту
Переваги	Досвід, техніка, велика команда	Накопичений досвід, багато реалізованих ЖК	Сучасні технології, якісний дизайн	Широкий спектр будівельних робіт	Комплексне обслуговування клієнта
Тип клієнта	Декілька великих замовників, інвесторів	Масовий ринок житла	Середній і преміальний сегмент	Індивідуальні замовлення	Приватні забудовники та домогосподарства

Таблиця В.2 – Порівняння локальних будівельних і ремонтних компаній (Хмельницький)

Компанія / Майстер	Приблизні ціни	Асортимент послуг	Відгуки / Рейтинг
Андрій Борисович (профі)	від ~2 000 грн/м ² та більше (ремонт квартир, під ключ))	ремонт квартир, офісів, демонтаж, гіпсокартон, монтаж	★ 4.9 (16 відгуків)
ХТМ строй	від ~2 000 грн/м ² (вигідні ціни для приватних об'єктів)	ремонт квартир, сантехніка, плитка, утеплення фасадів тощо	★ 5.0 (1 відгук)
Артур / Віталійович (майстер)	від ~1 500–3 000 грн/м ² (від стандартних до комплексних робіт))	внутрішній ремонт, демонтаж, дизайн, консультації	★ 5.0 (1 відгук)
Kabanchik.ua майстри	Косметичний ~1 500 грн/м ² ; капітальний ~2 500 грн/м ² ; елітний від ~3 500 грн/м ²	широкий перелік ремонтно-будівельних робіт (демонтаж, плитка, сантехніка)	різні рейтинги на платформі (зазвичай ~4+), індивідуально
Ремтіон (ремонт фахівці)	деякі види робіт: шпаклівка ~300–400 грн/м ²	шпаклювання, штукатурка, малярка, оздоблення	відгуки локальні на сайті та соцмережах
Інші локальні майстри List.in.ua	залежить від виду робіт (часто вигідні для окремих послуг))	комплексні ремонтні та будівельні роботи	різні оцінки, не завжди є рейтинг

Таблиця В.3 – SWOT-аналіз ПП «Рембудкомп»

	Можливості	Загрози
	<p>1) зростання попиту на комплексні послуги («ремонт під ключ», сервіс після здачі об'єкта);</p> <p>2) підвищення вимог клієнтів до якості та гарантій, що витісняє некваліфікованих виконавців;</p> <p>3) розвиток енергоефективних і відновлювальних технологій у будівництві;</p> <p>4) можливість участі у муніципальних та відновлювальних проєктах;</p> <p>5) цифровізація (онлайн-просування, платформи замовлень, CRM-системи)</p>	<p>1) посилення регуляторних подальше зростання вартості будівельних матеріалів та енергоносіїв;</p> <p>2) посилення конкуренції з боку більших компаній, які можуть знижувати ціни за рахунок масштабу;</p> <p>3) нестабільність макроекономічного та політичного середовища;</p> <p>4) зниження інвестиційної активності населення;</p> <p>5) кадровий дефіцит кваліфікованих робітників у будівельній сфері</p>
Сильні сторони	SO-стратегія	WO-стратегія
<p>1) стабільний попит на будівельно-ремонтні послуги з боку приватних домогосподарств та малого бізнесу;</p> <p>2) фрагментована структура ринку, що не дає змоги окремим компаніям встановлювати монопольні ціни;</p> <p>3) відносно низькі бар'єри входу, що стимулює конкуренцію та оновлення ринку;</p> <p>4) наявність широкого кола постачальників будівельних матеріалів, що зменшує залежність від одного контрагента;</p> <p>5) можливість спеціалізації підприємств у вузьких сегментах (ремонт «під ключ», окремі види робіт)</p>	<p>1) розвиток комплексних послуг «під ключ» з опорою на репутацію надійного виконавця та локальну клієнтську базу;</p> <p>2) використання фінансової автономії для вибіркової інвестицій у найбільш рентабельні напрями (оздоблювальні, енергоефективні роботи);</p> <p>3) масштабування співпраці з постійними замовниками через сервісні контракти та післяпроектне обслуговування;</p> <p>4) підсилення маркетингової присутності (онлайн-канали, рекомендації) для конвертації стабільного попиту у довгострокові відносини</p>	<p>1) оптимізація бізнес-процесів і впровадження елементів цифровізації (CRM, планування ресурсів) для зростання ділової активності;</p> <p>2) розширення асортименту за рахунок суміжних послуг (енергоефективні рішення, дрібні проєктні роботи);</p> <p>3) підвищення кваліфікації персоналу через навчання та партнерства з постачальниками матеріалів;</p> <p>4) розвиток бренду роботодавця для зменшення кадрового дефіциту</p>
Слабкі сторони	ST-стратегія	WT-стратегія
<p>1) висока цінова конкуренція, що обмежує можливість підвищення рентабельності;</p> <p>2) значна частка неформальних або напівлегальних виконавців, які демпінгують ціни;</p> <p>3) низький рівень диференціації послуг у масовому сегменті ринку;</p> <p>4) залежність попиту від сезонності та загального економічного стану;</p> <p>5) обмежена платоспроможність частини клієнтів</p>	<p>1) диференціація через якість, гарантії та дотримання строків для протидії ціновому демпінгу неформальних виконавців;</p> <p>2) підвищення операційної ефективності та контролю витрат для пом'якшення зростання цін на матеріали;</p> <p>3) збереження гнучкості організаційної структури для швидкого коригування обсягів робіт у разі коливань попиту;</p> <p>4) формалізація стандартів якості й безпеки для зниження репутаційних ризиків</p>	<p>1) концентрація на найбільш маржинальних видах робіт і відмова від нерентабельних проєктів;</p> <p>2) укладання довгострокових договорів з постачальниками для фіксації цін і зменшення витратних ризиків;</p> <p>3) поетапне впровадження змін без високоризикових інвестицій;</p> <p>4) посилення фінансового контролю та управління ліквідністю</p>

Таблиця В.4 – Оцінка привабливості ринку

Критерій	Вага	Оцінка	Зважений бал
Місткість ринку	0,25	3	0,75
Темпи зростання	0,20	3	0,60
Рівень конкуренції	0,20	2	0,40
Галузева рентабельність	0,20	3	0,60
Бар'єри входу	0,15	3	0,45
Разом	1,00		2,80

Шкала: 1–5 (1 – низький рівень, 5 – високий)

Рівень привабливості ринку: середній (2,5–3,5)

Таблиця В.5 – Оцінка конкурентної позиції ПП «Рембудкомп»

Критерій	Вага	Оцінка	Зважений бал
Фінансова стійкість	0,25	3	0,75
Ліквідність	0,20	2	0,40
Ділова активність	0,20	2	0,40
Асортимент послуг	0,15	3	0,45
Репутація та досвід	0,20	3	0,60
Разом	1,00		2,60

Рівень конкурентної позиції: середній (2,5–3,5)

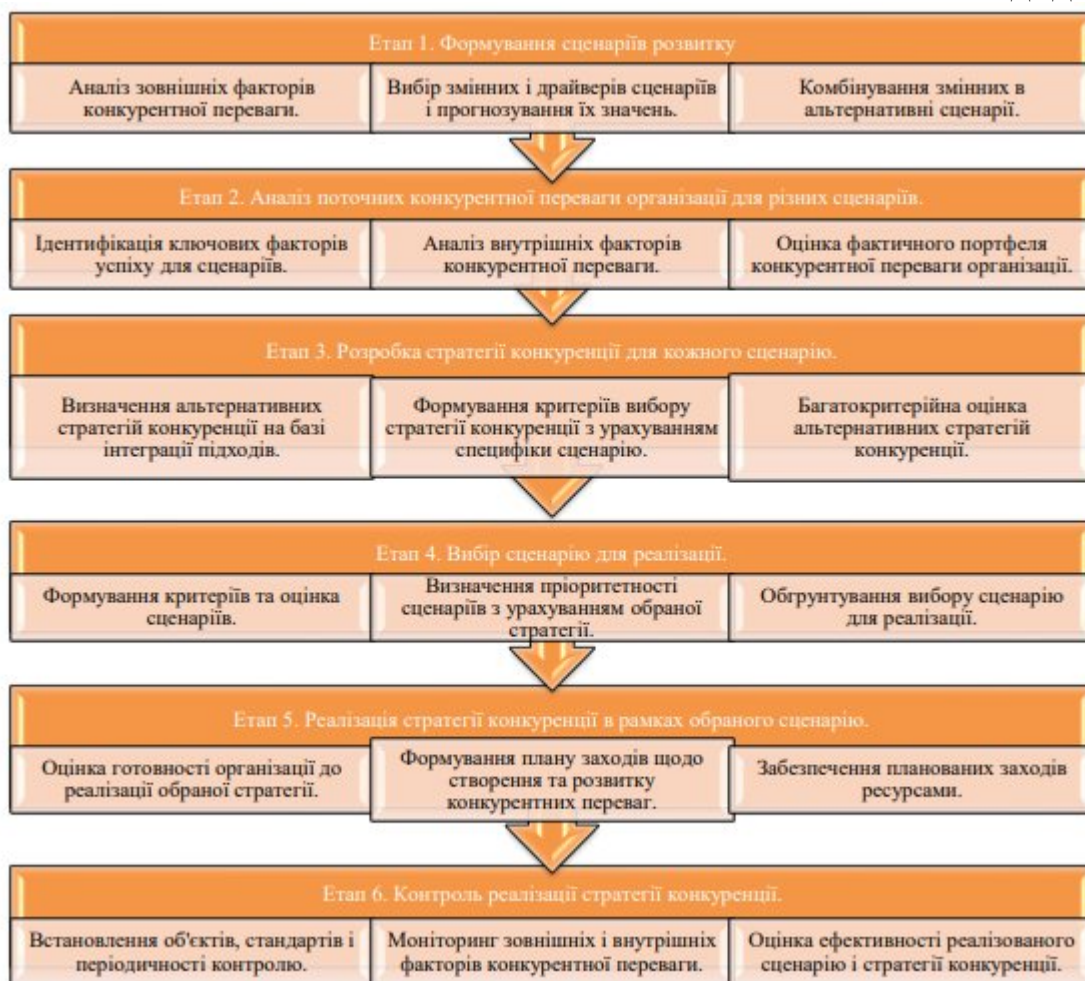


Рисунок Г.1 – Структурно-логічна схема розробки стратегії досягнення конкурентних переваг ПП «Рембудкомп»



Рисунок Г.2 – Систематизація стратегічних цілей ПП «Рембудкомп»

Методика прогнозування фінансових результатів методом максимінної згортки

Можливість застосування методу нечіткого логічного висновку розглянемо на прикладі оцінювання результатів діяльності підприємства за отриманим прибутком з наряду забезпечення його фінансової стійкості. Нехай підприємство випускає продукцію одного найменування, а в якості вхідних параметрів візьмемо собівартість продукції x_1 , ціну на продукцію x_2 та обсяг її реалізації x_3 . З урахуванням невизначеності і можливих відхилень можна записати:

$$x_1 \pm Dx_1; \quad x_2 \pm Dx_2; \quad x_3 \pm Dx_3.$$

Зону значень кожного параметру від $x_k - Dx_k$ до $x_k + Dx_k$ розіб'ємо на три якісних терми: середнє значення (с), низьке значення (н) та високе значення (в). Відмітимо, що можна використовувати і більшу кількість термів, наприклад: H - низьке, HC - нижче середнього, C - середнє, BC - вище за середнє, B - високе значення. Відмітимо, що можна використовувати і більшу кількість термів.

Нехай вхідним параметрам x_1, x_2, x_3 відповідають чотири вихідних параметри: d_1 - фінансово-економічна діяльність підприємства спрямована на забезпечення абсолютної фінансової стійкості, d_2 - фінансово-економічна діяльність підприємства спрямована на забезпечення нормальної фінансової стійкості, d_3 - фінансово-економічна діяльність підприємства сприяє хиткому фінансовому положенню, d_4 - фінансово-економічна діяльність підприємства може призвести до кризового фінансового положення.

Вважатимемо, що на основі експертних оцінок побудована матриця знань, у якій сукупності вхідних параметрів відповідає діагноз d_k (Таблиця Г.1).

Таблиця Г.1 – Матриця знань

№ сукупності вхідних параметрів	Вхідні параметри x_i			Вихідний параметр d_k
	x_1	x_2	x_3	
1	<i>н</i>	<i>в</i>	<i>с</i>	d_1
2	<i>с</i>	<i>в</i>	<i>в</i>	
3	<i>н</i>	<i>с</i>	<i>в</i>	
4	<i>с</i>	<i>с</i>	<i>с</i>	d_2
5	<i>н</i>	<i>с</i>	<i>с</i>	
6	<i>с</i>	<i>с</i>	<i>в</i>	
7	<i>с</i>	<i>н</i>	<i>н</i>	d_3
8	<i>с</i>	<i>н</i>	<i>с</i>	
9	<i>с</i>	<i>н</i>	<i>в</i>	
10	<i>в</i>	<i>н</i>	<i>н</i>	d_4
11	<i>в</i>	<i>н</i>	<i>с</i>	
12	<i>в</i>	<i>н</i>	<i>в</i>	

Логічним виразам таблиці відповідають логічні рівняння відповідно функцій належності вхідних і вихідних величин:

$$\begin{aligned}
 m^{d_1} &= [m^H(x_1) \times m^B(x_2) \times m^C(x_3)] \dot{\cup} [m^C(x_1) \times m^B(x_2) \times m^B(x_3)] \dot{\cup} \\
 &\dot{\cup} [m^H(x_1) \times m^C(x_2) \times m^B(x_3)]; \\
 m^{d_2} &= [m^C(x_1) \times m^C(x_2) \times m^C(x_3)] \dot{\cup} [m^H(x_1) \times m^C(x_2) \times m^C(x_3)] \dot{\cup} \\
 &\dot{\cup} [m^H(x_1) \times m^C(x_2) \times m^B(x_3)]; \\
 m^{d_3} &= [m^C(x_1) \times m^H(x_2) \times m^H(x_3)] \dot{\cup} [m^C(x_1) \times m^H(x_2) \times m^C(x_3)] \dot{\cup} \\
 &\dot{\cup} [m^C(x_1) \times m^H(x_2) \times m^B(x_3)];
 \end{aligned} \tag{1}$$

$$m^{d_4} = [m^b(x_1) \times m^h(x_2) \times m^h(x_3)] \dot{\cup} [m^b(x_1) \times m^h(x_2) \times m^c(x_3)] \dot{\cup} [m^b(x_1) \times m^h(x_2) \times m^b(x_3)].$$

Тут знак « \times » позначає логічну операцію «ЧИ», а логічна операція « $\dot{\cup}$ » для спрощення запису позначена « \cup ».

Максимальна згортка припускає з усієї сукупності функцій належності, об'єднаних операцією $\dot{\cup}$ (\cup), вибирати мінімальне значення, а з усієї сукупності функцій належності, об'єднаних операцією \times (\times) – максимальне значення.

Функції належності вхідних даних експерт може задати у вигляді числових значень або графічно.

Візьмемо найпростіші функції трикутного виду (рисунок 1).

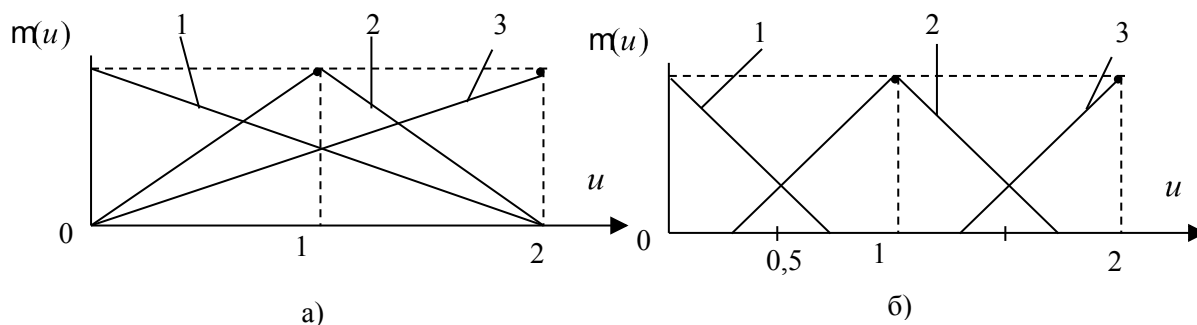


Рисунок Г.1 - Функції належностей термів рівня критеріїв трикутного виду: 1 – нижче середнього; 2 – середнє значення; 3 – вище середнього.
Нехай в результаті маркетингових досліджень отримана нечітка інформація на перспективу:
 $x_1 = 15$ у.о.; $x_2 = 16$ у.о.; $x_3 = 950$.

Цим значенням з урахуванням формули 1 та аналітичних залежностей для прямих 1, 2, 3 рисунку 1 будуть відповідати функції належності

$$\begin{aligned} m^h(x_1) &= \frac{3}{8}; & m^c(x_1) &= \frac{3}{4}; & m^b(x_1) &= \frac{5}{8}. \\ m^h(x_2) &= \frac{3}{4}; & m^c(x_2) &= \frac{1}{2}; & m^b(x_2) &= \frac{1}{4}. \\ m^h(x_3) &= \frac{5}{8}; & m^c(x_3) &= \frac{3}{4}; & m^b(x_3) &= \frac{3}{8}. \end{aligned}$$

Після підстановки цих значень в систему (1) отримаємо:

$$\begin{aligned} m^{d_1} &= \frac{1}{4} \dot{\cup} \frac{1}{4} \dot{\cup} \frac{3}{8} = \max \left\{ \frac{1}{4}; \frac{1}{4}; \frac{3}{8} \right\} = \frac{3}{8}; \\ m^{d_2} &= \frac{1}{2} \dot{\cup} \frac{3}{8} \dot{\cup} \frac{3}{8} = \max \left\{ \frac{1}{2}; \frac{3}{8}; \frac{3}{8} \right\} = \frac{1}{2}; \\ m^{d_3} &= \frac{5}{8} \dot{\cup} \frac{3}{4} \dot{\cup} \frac{3}{8} = \max \left\{ \frac{5}{8}; \frac{3}{4}; \frac{3}{8} \right\} = \frac{3}{4}; \\ m^{d_4} &= \frac{5}{8} \dot{\cup} \frac{5}{8} \dot{\cup} \frac{3}{8} = \max \left\{ \frac{5}{8}; \frac{5}{8}; \frac{3}{8} \right\} = \frac{5}{8}. \end{aligned}$$

Тоді оптимальне значення m^d :

$$m_{\text{опт}}^d = \max \left\{ m^{d_1}, m^{d_2}, m^{d_3}, m^{d_4} \right\} = \max \left\{ \frac{3}{8}; \frac{1}{2}; \frac{3}{4}; \frac{5}{8} \right\} = \frac{3}{4}.$$

Отже, шуканим буде діагноз d_3 , а ранжировка діагнозів має таку послідовність:

- 1) d_3 ;
- 2) d_4 ;
- 3) d_2 ;
- 4) d_1 .

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)
Сергій Мухомар

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.

19.12.25

дата

Сергій

підпис