

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі
впровадження інновацій бізнес-інжинірингу
(на прикладі ТОВ «Вектор М», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

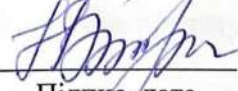
КВБІНЕ. 023277.01.13.00

Виконав:
студент 2 курсу
групи БІНЕМ-23-1


Підпис, дата


Нікіта ЛУЦЕВСЬКИЙ

Керівник
к.е.н., доцент


Підпис, дата

Наталія БАЗАЛІЙСЬКА


Нормоконтролер


Підпис, дата

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці


Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

19 12 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Луцевський Нікіта Сергійович

1. Тема роботи: Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі впровадження інновацій бізнес-інжинірингу (на прикладі ТОВ «Вектор М», м. Хмельницький)

Керівник роботи Базалійська Н. П., к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60 .

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

У першому розділі наведено теоретико-методичні основи формування конкурентоспроможності підприємства на основі впровадження інновацій бізнес-інжинірингу. У другому розділі наведено аналіз організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М». Третій розділ присвячено напрямкам підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М» на основі впровадження інновацій бізнес-інжинірингу.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиця - Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю»

підприємства» різними авторами; Рисунок - Система формування конкурентоспроможності підприємства; Рисунок - Чинники, що забезпечують формування конкурентоспроможності підприємства; Таблиця - Особливості взаємозв'язку між етапами розвитку людських ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічної економічної ситуації; Таблиця - Критерії та групи показників конкурентоспроможності підприємств; Рисунок - Основні принципи розвитку бізнес-інжинірингу на основі процесних інновацій в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	21.10.2024 - 10.11.2024	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2024 - 20.11.2024	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2024 - 30.11.2024	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2024 - 05.12.2024	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 - 10.12.2024	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-27.12.2024	

Студент


Підпис

Нікіта ЛУЩЕВСЬКИЙ

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі впровадження інновацій бізнес-інжинірингу (на прикладі ТОВ «Вектор М», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-23-1 Луцевський Н. С.,

Керівник Базалійська Н. П., к.е.н., доц.

Обсяг – 78 с., 16 рис., 23 табл., 4 додатки, 41 джерел.

Ключові слова: конкурентоспроможність, бізнес-процес, інноваційні технології, аутсорсинг, персонал.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у комплексному науковому та практичному розв'язанні проблеми організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства та її підвищення на основі впровадження інновацій бізнес-інжинірингу.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У першому розділі наведено теоретико-методичні основи формування конкурентоспроможності підприємства на основі впровадження інновацій бізнес-інжинірингу. У другому розділі наведено аналіз організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М».

Третій розділ присвячено напрямам підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М» на основі впровадження інновацій бізнес-інжинірингу, а саме: планування програми бізнес-інжинірингу на підприємстві; розробка рекомендацій щодо бізнес-інжинірингу процесів постачання; визначення ефективності аутсорсингу бізнес-процесів на ТОВ «Вектор М».

1.12.2024

Дата

А. Луц

Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методичні основи формування конкурентоспроможності підприємства на основі впровадження інновацій бізнес-інжинірингу	8
1.1 Системний підхід до визначення сутності «конкурентоспроможність підприємства»	8
1.2 Управління бізнес-інжинірингом на основі процесних інновацій в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства	14
1.3 Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами конкурентоспроможного підприємства	19
Висновки до розділу 1	23
2 Аналіз організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М».....	26
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	26
2.2 Дослідження фінансового стану ТОВ «Вектор М»	32
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М»	40
Висновки до розділу 2	50
3 Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М» на основі впровадження інновацій бізнес-інжинірингу	52
3.1 Планування програми бізнес-інжинірингу на підприємстві	52
3.2 Розробка рекомендацій щодо бізнес-інжинірингу процесів постачання	57
3.3 Визначення ефективності аутсорсингу бізнес-процесів на ТОВ «Вектор М»	63
Висновки до розділу 3	68
Висновки	71
Перелік джерел посилання	74
Додатки	78

ВСТУП

У сучасному світі глобальної конкуренції компанії особливо потребують науково обґрунтованих підходів до управління конкурентоспроможністю, що сприятиме їхньому довгостроковому стабільному зростанню. Актуальність цієї проблеми зростає в умовах глобальної економічної кризи, яка призвела до втрати ринкових позицій багатьма підприємствами. Це особливо стосується базових галузей промисловості, технологічний рівень яких не завжди відповідає вимогам швидких змін ринкових умов.

Сучасна ситуація в економіці змушує підприємства шукати ефективні стратегії розвитку та вдосконалювати управлінські технології. Процес вдосконалення орієнтований на систематичне покращення операційних та виробничих процесів через оцінку й використання потенціалу компаній. Зростаюча конкуренція вимагає від керівників постійного аналізу ринку, модернізації підходів, а також оновлення методів і технологій управління. У цьому контексті методи реінжинірингу набули значної популярності як дієвий інструмент стратегічного управління. Це пояснюється тим, що багато компаній, які працюють на ринку тривалий час, часто користуються застарілими підходами до ухвалення управлінських рішень.

Розробка ефективних механізмів організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності на рівні первинного виробництва є ключовим напрямом наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних експертів. Серед провідних науковців у цій галузі можна виділити таких дослідників, як Е. М. Портер, Д. Сакс, Дж. Стренд, Дж. Харт, Е. Хекшер, Р. Хейес, С. Уілрайт, Д. Кларк, В. Андріанов, І. Астахова, Я. Базилюк, О. Білорус, А. Градов, В. Дикань, Ю. Іванов, С. Клименко, А. Маренич, Ю. Полунєєв, А. Савчук, В. Сіденко, Ю. Скірко, І. Спиридонов, Р. Фатхутдінов, А. Юданов та інші.

Незважаючи на значний обсяг досліджень щодо конкурентоспроможності підприємств, існують ще не до кінця вивчені питання як у теоретичному, так і в

практичному плані. Наукові роботи здебільшого фокусуються на загальних аспектах управління конкурентоспроможністю, тоді як дослідження організаційно-економічного забезпечення цієї конкурентоспроможності залишаються неповними та суперечливими. Зокрема, теоретичний аналіз функціонування та розвитку організаційно-економічного забезпечення підвищення конкурентоспроможності через впровадження інновацій управлінського інжинірингу ще не отримав остаточного наукового оформлення, а теоретичні аспекти управління динамікою конкурентоспроможності потребують подальшої розробки. Крім того, недостатньо враховано специфіку активізації інноваційного управлінського інжинірингу.

Ці питання є важливими та актуальними, що визначило вибір теми і напряму дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є комплексне наукове та практичне вирішення проблеми організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства і підвищення її рівня через впровадження інновацій у сферу бізнес-інжинірингу.

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені наступні науково-практичні завдання:

- узагальнено системний підхід до розуміння сутності «конкурентоспроможності підприємства»;
- систематизовано основні принципи управління бізнес-інжинірингом через процесні інновації в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- вивчені інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами конкурентоспроможних підприємств;
- виявлені основні тенденції конкуренції на підприємстві, що досліджується;
- визначені шляхи активізації забезпечення конкурентоспроможності підприємства через впровадження інновацій у бізнес-інжиніринг.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти

забезпечення конкурентоспроможності підприємства і підвищення її рівня шляхом впровадження інновацій у бізнес-інжиніринг.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є діалектичний підхід до вивчення сучасних принципів організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності, а також застосування різноманітних загальнонаукових і спеціалізованих методів, що дозволяють всебічно аналізувати процеси та явища й вирішувати науково-практичні завдання. Зокрема, використовувалися методи наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу та синтезу для теоретико-методологічного обґрунтування механізмів організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємств, а також методи експертного оцінювання факторів конкурентоспроможності, економіко-математичного моделювання та реляційного аналізу для розробки практичних рекомендацій.

Практичне значення результатів полягає в тому, що вони надають низку практичних методів і рекомендацій, які підприємства можуть використати для підвищення своєї конкурентоспроможності через впровадження інновацій у сфері управлінського інжинірингу.

Інформаційну базу дослідження складають наукові монографії та статті, матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання, а також результати власних досліджень авторів. Теоретичною та методологічною основою є праці вітчизняних і зарубіжних науковців.

Дипломна робота магістра включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (41 найменування), містить 23 таблиці та 16 рисунків; обсяг основного тексту становить 78 сторінки.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ БІЗНЕС-ІНЖИНІРИНГУ

1.1 Системний підхід до визначення сутності «конкурентоспроможність підприємства»

Ефективність підприємства безпосередньо залежить від його здатності швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Це обумовлено тим, що основою успіху на сучасному ринку є конкурентна раціональність, яка полягає в здатності швидко мислити та діяти на випередження. Конкурентоспроможність є багатограним та складним поняттям, яке було предметом досліджень багатьох науковців з використанням різних підходів.

З визначенням поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» (див. таблицю 1.1) можна зробити висновок, що цей процес є важливою частиною загального управління підприємством, що спрямовує свої зусилля на підтримку поточного та майбутнього рівня конкурентоспроможності порівняно з підприємствами-конкурентами, які виробляють аналогічну продукцію [1, с. 69].

Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю ґрунтуються на концептуальних засадах та нормах сучасної економічної теорії та теорії управління, зокрема на ключових аспектах теорії конкуренції та конкурентних переваг, теорії ринку, концепції стратегічного управління підприємствами, а також на основних принципах і інструментах, розроблених у межах сучасних управлінських підходів. Формування конкурентоспроможності відбувається на двох рівнях: зовнішнього середовища та внутрішньої конкурентної структури підприємства.

Інакше кажучи, стратегічний рівень формування конкурентоспроможності є найбільш важливим для підприємства (див. рисунок 1.1) [2, с. 10].

Основними принципами формування конкурентоспроможності

підприємства є [3]: єдність теорії та практики у цьому процесі, системний підхід до управління, науковість управлінських рішень, ранжування об'єктів управління за їх важливістю, порівняння управлінських рішень та оцінка їх ефективності, забезпечення конкурентних переваг підприємства, орієнтація на ринок, цільова спрямованість, комплексність і гнучкість.

Таблиця 1.1 - Семантика «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення
Л. Балабанова	«Управлінська діяльність, спрямована на аналіз діяльності потенційних і активних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також на розробку конкурентних стратегій для формування і підтримки конкурентних переваг компанії в довгостроковій перспективі».
Г. Бондаренко	«Планомірний, систематичний і цілеспрямований вплив на систему управління конкурентоспроможністю з використанням доступних засобів і методів впливу з метою забезпечення стійкості системи або переходу з одного стану в інший».
О. Гавриш	«Комплекс заходів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства з метою його підвищення та підтримки на бажаному рівні».
М. Галелюк	Елемент менеджменту, який передбачає виконання загальних управлінських функцій для забезпечення та підвищення конкурентоспроможності компанії та її продукції».
О. Кузьмін	«Сукупність методів і важелів, які впливають на формування та реалізацію конкурентоспроможної продукції, а також на цілі та завдання суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою інструментів управління».
С. Клименко	«Частина управління компанією, спрямована на забезпечення функціонування компанії як суб'єкта ринку, з метою формування, розвитку та реалізації конкурентних переваг».
З. Шершньова	«Рівень компетентності підприємства порівняно з конкурентами у використанні виробничих потужностей та їх окремих складових, включаючи ресурси, технології, менеджмент та людські ресурси».

Система управління складається з різних елементів, які забезпечують ефективне керівництво виробничими, економічними, комерційними, маркетинговими та іншими видами діяльності. Система формування конкурентоспроможності підприємства повинна охоплювати всі аспекти, що безпосередньо пов'язані з розробкою та підтримкою конкурентних переваг підприємства, його продукції, робіт та послуг. До таких аспектів належать: дослідження ринку та маркетинг, проектування та розробка продукції, планування та удосконалення процесів, виробництво та надання послуг, управління всіма етапами цих процесів, упаковка та зберігання, збут і маркетинг, монтаж та експлуатація, технічне обслуговування, а також утилізація та переробка продукції

після закінчення її терміну використання.



Рисунок 1.1 - Система формування конкурентоспроможності підприємства

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на численних факторах, що впливають на її формування, і включає такі аспекти [4, с. 27]:

- 1) Комплексність управління конкурентоспроможністю підприємства, що передбачає проведення управлінських заходів на різних рівнях організації.
- 2) Орієнтація управління конкурентоспроможністю на різні підрозділи та елементи підприємства.
- 3) Реалізація різноманітних заходів у процесі формування конкурентоспроможності підприємства.
- 4) Досягнення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства через всі види менеджменту (виробничий, операційний, фінансовий, інформаційний) та маркетинг.
- 5) Управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на різних рівнях організації.
- 6) Формування конкурентоспроможності відбувається на всіх етапах

життєвого циклу продукції підприємства.

Система формування конкурентоспроможності – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які залежно від завдання управління конкурентоспроможністю підприємства вирішують проблему оперативного прийняття рішень у процесі коригування рівня конкурентоспроможності на основі отриманих розрахунків, з метою підтримки або підвищення конкурентоспроможності. На процес формування конкурентоспроможності на кожному етапі управління впливає низка факторів (див. рисунок 1.2) [5, с. 62].

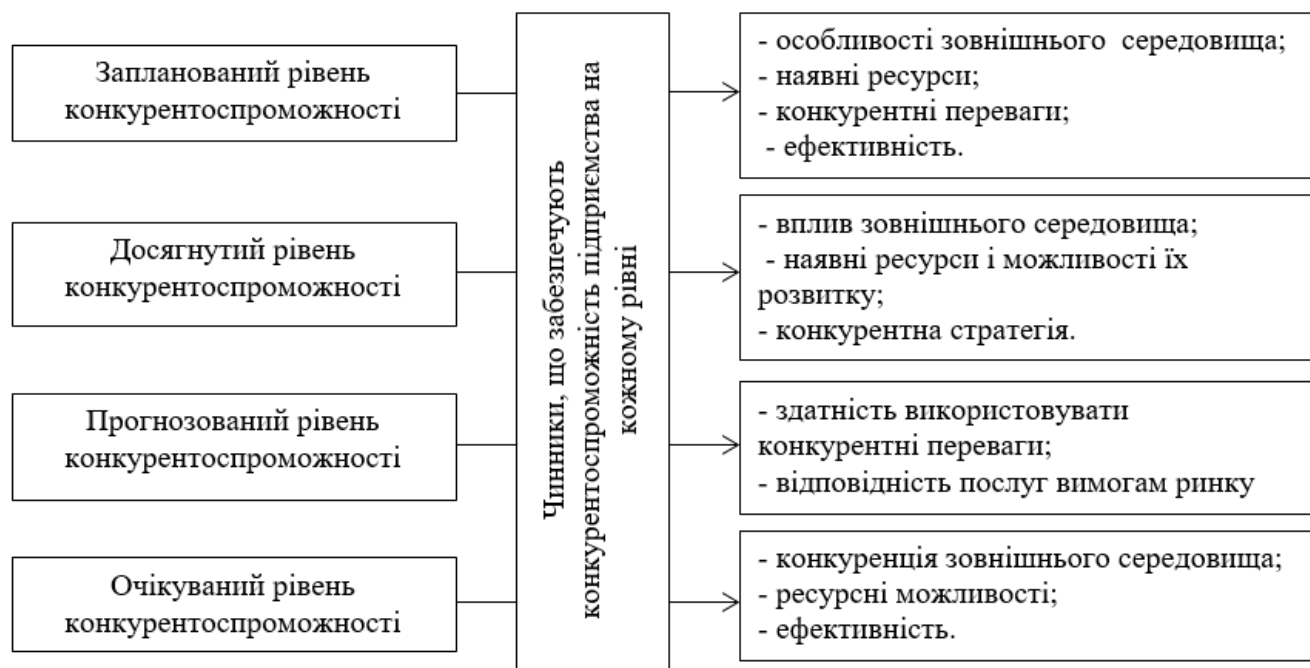


Рисунок 1.2 - Фактори, які сприяють формуванню конкурентоспроможності підприємства

Рівень якості робочої сили (людських ресурсів), залученої до реалізації загальних цілей організації, стає все більш важливим фактором/факторами при оцінці рівня ефективності сучасних вітчизняних промислових підприємств. Якісні та конкурентоспроможні людські ресурси промислового підприємства є важливою частиною його нематеріальних активів. І хоча в нашій країні нематеріальні активи наразі лише починають суттєво впливати на вартість промислових підприємств, у найближчому майбутньому вони стануть визначальним фактором вартості промислових підприємств.

Згідно з таблицею 1.2 [6], стратегії розвитку людських ресурсів промислових підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності повинні бути тісно пов'язані та взаємодіяти з іншими стратегіями.

Таблиця 1.2 - Згідно з таблицею 1.2 [6], стратегії розвитку людських ресурсів промислових підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності повинні бути тісно пов'язані та взаємодіяти з іншими стратегіями

Етапи розвитку персоналу підприємства	Заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства
Розробка та реалізація стратегії формування та розвитку людських ресурсів компанії	Формувати основи кадрової політики та забезпечувати умови для кар'єрного та професійного зростання працівників Підтримувати розвиток працівників у їхніх нових ролях та адаптувати їхні знання та навички до динамічних ситуацій діяльності
Встановлення та досягнення цілей розвитку людських ресурсів	Встановлюйте цілі на основі стратегій розвитку людських ресурсів компанії та окремих співробітників, а також оптимізуйте, інтегруйте, об'єднуйте та узгоджуйте ці цілі між собою.
Формулювання та реалізація завдань з розвитку людських ресурсів	Забезпечити компанію персоналом (наприклад, кількість необхідних людей, кваліфікація)
Реалізація заходів з розвитку людських ресурсів	Розробка та впровадження планів кадрової політики для досягнення цілей розвитку людських ресурсів компанії.

Дослідження наявних методів оцінки конкурентоспроможності компанії дозволило визначити основні критерії та показники, характерні для більшості компаній [7, с. 267].

Важливо, що управління конкурентоспроможністю - це безперервний процес, який вимагає постійного аналізу ринку та конкурентів, оновлення стратегій та використання новітніх технологій. Тільки так компанія може залишатися конкурентоспроможною та успішною. Хоча успіх на ринку залежить від багатьох факторів, ефективне управління конкурентоспроможністю є важливим фактором успіху компанії. Тому важливо інвестувати зусилля і ресурси в цей процес, щоб забезпечити стабільний розвиток підприємства і задоволеність клієнтів.

Таблиця 1.3 - Критерії та категорії показників конкурентоспроможності підприємства

Критерії	Показники
Наявність та забезпеченість виробничими ресурсами	Рівень основних фондів, рівень організації виробництва, інноваційні технології
Забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Матеріально-технічні джерела постачання та їх характеристики; кількість та надійність постачальників товарів; характер взаємовідносин з постачальниками.
Ефективність діяльності підприємства	Ефективність управління, рентабельність загальних витрат, раціональне використання основних та оборотних активів, продуктивність праці.
Ефективність фінансового стану	Показники фінансової складової діяльності підприємства (наприклад, ліквідність, платоспроможність).
Конкурентоспроможність товарів та послуг	Якість товарів, ціна, асортимент товарів та послуг, транспортні та складські витрати.
Конкурентоспроможність маркетингової діяльності підприємства	Рівень маркетингових досліджень, рівень управління рухом товару та конкурентоспроможність конкурентів.
Кадровий потенціал	Наявність та кваліфікація персоналу, навчання персоналу, потреба в нових кадрах
Ефективність системи управління підприємством	Організаційно-правові форми підприємств, форми власності, ієрархія систем управління, норми керованості, системи комунікації та інформації (потоків та їх ефективність).
Наявність конкурентних переваг підприємства	Корпоративна унікальність, корпоративний імідж, бренд, споживча цінність і прибутковість.

Створення та впровадження системи управління конкурентоспроможністю на підприємствах дає змогу вирішити такі завдання: ідентифікація рівнів конкурентоспроможності відповідно до управлінських цілей; розробка часткових і загальних показників для оцінки конкурентоспроможності на кожному рівні управління; розробка методик розрахунку та інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності; визначення завдань управління конкурентоспроможністю підприємства; створення функціональної структури для подальшої реалізації управлінських систем.

1.2 Управління бізнес-інжинірингом на основі процесних інновацій в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства

Для забезпечення ефективного управління бізнес-інжинірингом на основі процесних інновацій у системі підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо розробити концепцію, орієнтовану на ці інновації. Це дозволяє впровадити процесні інновації, які покращують роботу підприємства, підвищують ефективність бізнес-процесів та оптимізують використання ресурсів підприємства [8, с. 469].

Процес управління включає діагностику діяльності підприємства, оцінку результативності та ефективності бізнес-процесів, прогнозування чистого прибутку з урахуванням факторів виробництва, а також врахування витрат на впровадження інновацій. Реалізація концепції управління бізнес-інжинірингом на основі процесних інновацій спрямована на забезпечення синергетичного ефекту та інтеграційного розвитку підприємства.

Для успішного впровадження інноваційних бізнес-процесів слід визначити основні принципи розвитку бізнес-процесів у промисловості з використанням концепції процесного управління (див. рисунок 1.3) [9, с. 314].

Концепція бізнес-інжинірингу на основі процесних інновацій у контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства є системою поглядів, що забезпечує розуміння та інтерпретацію управлінських рішень, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг з урахуванням зовнішніх факторів і економічного потенціалу підприємства, а також сприяє організаційному розвитку.

Особливостями цієї концепції є застосування різноманітних підходів, таких як функціональний, системний, ситуаційний, процесний та програмно-цільовий, при аналізі та побудові організаційної структури підприємства; оцінка економічного та стратегічного потенціалу; прогнозування діяльності з урахуванням як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей; систематичний моніторинг інформації, впровадження інноваційних механізмів і

встановлення ефективних зв'язків для реалізації стратегії [10, с. 78].

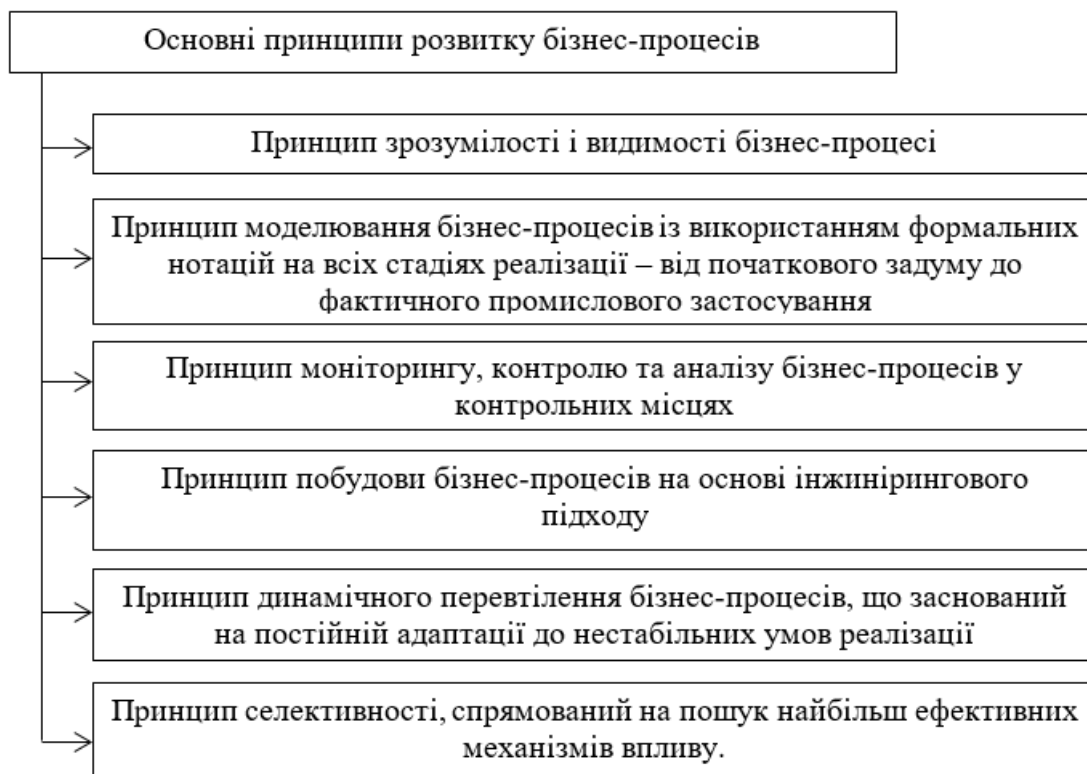


Рисунок 1.3 - Основні принципи розвитку бізнес-інжинірингу на основі процесних інновацій в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства

Створення та впровадження сучасних бізнес-процесів вимагає постійного удосконалення. Ефективне управління бізнес-інжинірингом на основі процесних інновацій у контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства сприяє зменшенню витрат і скороченню виробничих циклів.

Економічна наука пропонує різні концепції для формування та управління бізнес-процесами, але найбільш ефективними є комплексні підходи. Схема управління бізнес-інжинірингом на основі процесних інновацій у системі підвищення конкурентоспроможності підприємства представлена на рисунку 1.4 [11, с. 207].

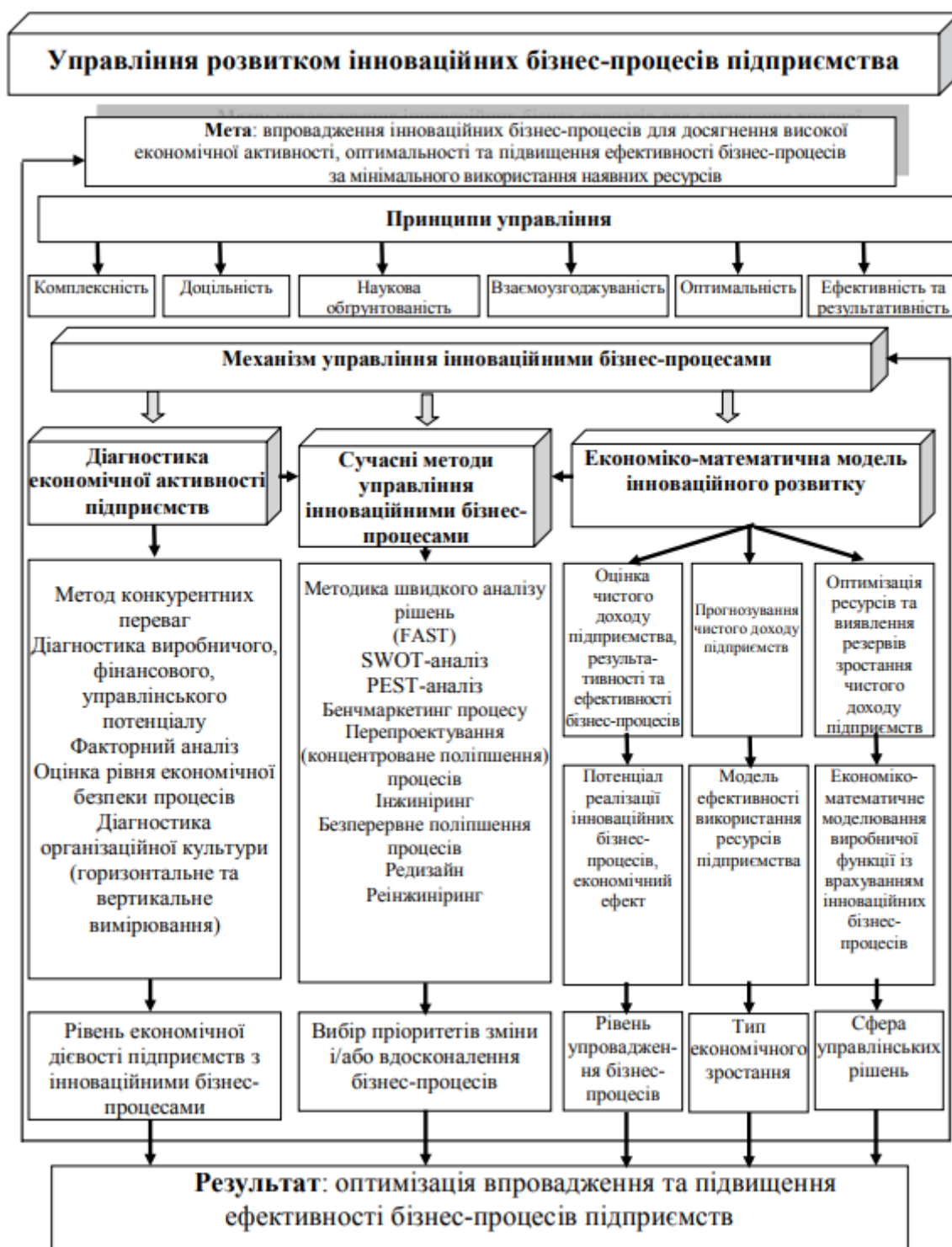


Рисунок 1.4 - Управління розвитком бізнес-інжинірингу на основі процесних інновацій в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства

Концепція удосконалення бізнес-інжинірингу на основі процесних інновацій у системі підвищення конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на чотирьох підходах, які спрямовані на збільшення продуктивності,

ефективності та адаптивності бізнес-процесів: методологія FAST (Fast Analysis Solution Technology) для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у зовнішньому середовищі (SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats); методологія оцінки впливу соціальних, технологічних, економічних і екологічних факторів (PEST - Political, Economic, Social, Technological); бенчмаркінг, редизайн (інтенсивне вдосконалення) і реінжиніринг бізнес-процесів, а також безперервне управління [12, с. 318].

Безперервне управління бізнес-інжинірингом на основі процесних інновацій у системі підвищення конкурентоспроможності підприємства є одним з найбільш простих, але ефективних підходів до управління. Його основні особливості включають:

- фокус на поточних завданнях організації та її бізнес-процесах;
- регулярну оптимізацію бізнес-процесів;
- можливість виділення окремих етапів бізнес-процесів;
- стабільність організаційної структури (стратегії);
- досягнення високої ефективності в усіх організаційних цілях;
- відносну стабільність під час контрольованих змін, з управлінням знизу вгору.

Постійне оновлення або вдосконалення бізнес-інжинірингу на основі процесних інновацій передбачає застосування бенчмаркінгу, редизайну процесів та методів швидкого аналізу рішень. Бізнес-інжиніринг використовує системний підхід, що передбачає використання різноманітних методів. Концепція управління бізнес-інжинірингом на основі процесних інновацій спрямована на розробку інноваційних рішень при створенні бізнесу, одночасно оновлюючи існуючі рішення за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Загалом бізнес-інжиніринг можна охарактеризувати як комплекс інжинірингових та консалтингових послуг, що є результатом інноваційної діяльності.

Інжиніринг - це інноваційний інструмент управління, застосування якого дозволило підприємствам по всьому світу досягти значних успіхів у виробничих та бізнес-процесах. Інноваційний розвиток підприємств вимагає постійного

пошуку і використання нових напрямків і методів для реалізації існуючих і майбутніх можливостей, впровадження нових технологій і скорочення життєвого циклу продукції [13].

Основними факторами, що сприяють успішному впровадженню інжинірингу, є готовність керівництва до змін, його розуміння та впевненість у досягненні позитивних результатів, а також адекватна оцінка ризиків, пов'язаних із програмою. Рекомендується, щоб керівництво розширило повноваження співробітників, залучених до програми, чітко визначивши їхні ролі та обов'язки. Для забезпечення ефективної реалізації програми необхідно виділяти достатній бюджет для виконання пріоритетних завдань та моніторингу результатів трансформації.

Зрештою, програма має бути підкріплена відповідним технічним і методичним забезпеченням (зазвичай розробленим консалтинговою компанією), яке було напрацьоване в ході реалізації подібних програм в інших компаніях.

Практичний досвід реалізації програм інжинірингу дозволяє виділити наступні негативні фактори, які можуть призвести до значних втрат [14, с. 19]:

- намагання впровадити програму, не обмежуючи нічий інтересів;
- призначення відповідального за реалізацію програми без належних повноважень, у тому числі права подавати звіти під час реалізації програми;
- збільшення тривалості програми (компанії, які не можуть підтримувати таку інтенсивну роботу більше одного року);
- незахищеність; обмеженість завдань; нечіткий фокус на досягненні конкретних ефектів;
- небажання топ-менеджерів особисто брати участь у процесі;
- брак уваги та фокусу на бізнес-процесах; пошук структурних втрат тощо.

Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняним компаніям варто активно використовувати процесні підходи, які вже давно зарекомендували себе в розвинених країнах. Український ринок перебуває лише на початковій стадії розвитку таких процесів. Однак він заслуговує на більшу увагу до вдосконалення бізнес-процесів. Відомі організаційні структури управління часто гальмують

розвиток підприємств через недоліки в системі управління, особливо через те, що втрачаються найцінніші ресурси підприємства [15].

Для досягнення інноваційних результатів у бізнес-процесах використовуються методи постійного оновлення старих управлінських підходів, вдосконалення існуючих бізнес-процесів або впровадження радикальних змін, таких як реінжиніринг. Метою впровадження інновацій є не тільки підвищення ефективності господарської діяльності, а й забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Інновації спрямовані на модернізацію технологій, продуктів, послуг, управлінських методів і інших компонентів організаційних систем.

1.3 Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами конкурентоспроможного підприємства

Світовий досвід показує, що розвиток підприємств можливий лише за умови впровадження сучасних інноваційних технологій. Зокрема, динамічність і зміни зовнішнього середовища значною мірою впливають на бізнес-процеси компаній, що створює потребу в розробці інтегрованої системи управління підприємством. Така система повинна включати впровадження інноваційних управлінських технологій, орієнтуючись на адаптацію бізнес-процесів до змін навколишнього середовища, що дозволяє компаніям досягати своїх основних бізнес-цілей. Отже, інновації є ключовим фактором у розвитку нових підходів до управління бізнес-процесами.

Використання інноваційних технологій у бізнес-управлінні передбачає впровадження нових форм і методів у виробничо-збутовій діяльності, що дають змогу підвищити ефективність завдяки застосуванню передових управлінських інструментів і наукових знань. Ефективний розвиток різних систем залежить від процесів інноваційної діяльності, які впливають на науку, техніку та технології

через соціально-економічні перетворення. Інноваційні процеси мають циклічний характер, пов'язаний із економічно-науково-технічними циклами, зокрема концепціями хвиль Н.Д. Кондратьєва та економічної динаміки Й. Шумпетера, що забезпечує постійний розвиток систем [17, с. 177].

Інновація (від лат. «innovatio» — оновлення або вдосконалення) означає введення на ринок нових або поліпшених продуктів та послуг, створених в результаті інтелектуальної діяльності, що мають високий науково-технічний потенціал та нові споживчі характеристики. Застосування таких інновацій дозволяє значно підвищити ефективність існуючих систем.

Життєвий цикл інновацій охоплює кілька етапів, включаючи впровадження, комерціалізацію, стабільне використання, розповсюдження та перетворення в традиційні продукти. Коли мова йде про інновації, ми маємо на увазі застосування передових або наукомістких технологій у діяльності компанії, що пов'язано з глибокими науковими дослідженнями та прикладними розробками. Однак інноваційні технології потребують значних інвестицій на етапі впровадження нових розробок.

Традиційна парадигма Ф. Тейлора, яка до початку 21 століття значною мірою втратила свою актуальність, передбачала функціонально-орієнтований підхід до управління, розділяючи складні процеси на прості та визначаючи функції планування і контролю. Однак для сучасних промислових підприємств цей підхід став дорогим та неефективним. Наприклад, на виробничих підприємствах налічується близько 25 процесів для кожного типу технологічного ланцюга, для яких необхідно призначати відповідальних менеджерів. Визначення ключових процесів для кожного з них може спростити загальну організаційну модель. Однак деякі науковці стверджують, що автоматизація управління процесами підприємства покращує лише облік і звітність, без впливу на організаційні принципи управління процесами.

Тому можна стверджувати, що висловлювання Г. Хаммера про необхідність нових підходів до управління бізнесом, які здатні радикально оновити управлінські практики, є надзвичайно актуальним і своєчасним. Зокрема, у своїх

дослідженнях Г. Хаммер виділяє ключові управлінські аспекти, які дозволяють фахівцям повною мірою скористатися можливостями інновацій та створити міцну основу для досягнення конкурентних переваг (рисунок 1.5) [21]:

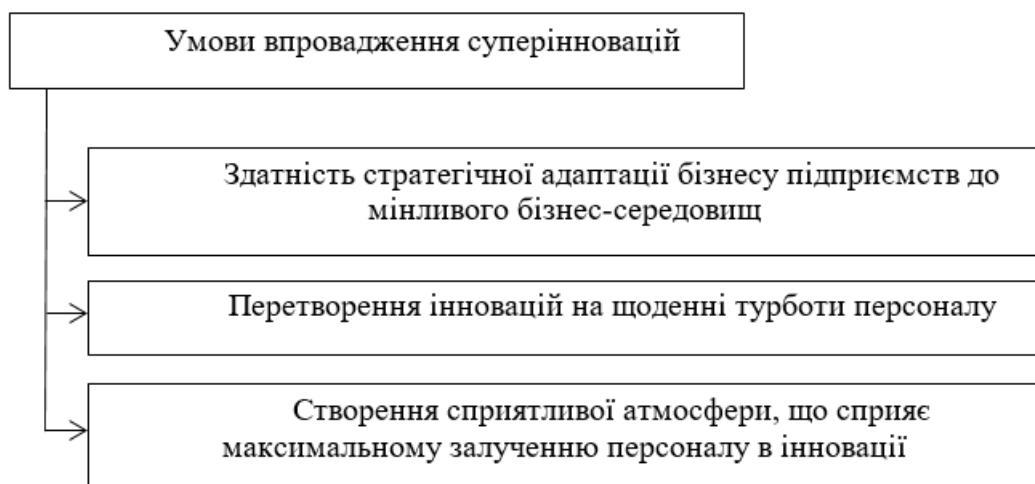


Рисунок 1.5 - Управлінські проблеми для використовувати можливості впровадження інновацій

Згідно з численними дослідженнями, інноваційні технології часто порівнюють із методами реінжинірингу бізнес-процесів. Реінжиніринг передбачає радикальну зміну бізнес-процесів компанії для узгодження цілей підприємства з вимогами споживачів. На відміну від цих методів, багато вчених вважають, що реінжиніринг полягає в удосконаленні основних бізнес-процесів на базі систем управління якістю. Тобто, інноваційні технології фактично сприяють трансформації бізнес-процесів, змінюючи їх і адаптуючи до вимог зовнішнього середовища.

Процесно-орієнтований підхід до управління бізнесом ґрунтується, по-перше, на системному підході до діяльності організації як сукупності процесів, з урахуванням системи управління якістю (ISO 9000: 2000), і, по-друге, на ідентифікації, описі та реорганізації «наскрізних» процесів. Важливо зазначити, що бізнес-процеси на підприємстві є взаємозалежною сукупністю процесів, які споживають ресурси та призводять до створення конкретних продуктів, товарів і послуг, необхідних споживачам.

Важливою технологією в управлінні бізнес-процесами на промислових

підприємствах є автоматизація виробничої діяльності, яка дозволяє комплексно підійти до розвитку і вдосконалення бізнесу в цілому, в тому числі знизити його ризиковий профіль. Це передбачає інтеграцію таких програмних продуктів, як Парус, 1С, Oracle E-business suite, ERP і SAP, які допомагають підвищити надійність і точність в інформаційному полі [26, с. 155].

Безумовно, система автоматизації управління бізнес-процесами на конкурентоспроможних підприємствах є лише інструментом, який забезпечує прийняття правильних рішень і оперативне отримання управлінської, фінансової та іншої інформації. Важливо зазначити, що компанії, що працюють у суміжних галузях, мають суттєві відмінності в організації та управлінні бізнес-процесами, і кожна з них висуває різні вимоги до інформаційної підтримки, оскільки стандартні технології, такі як ERP-системи, часто є неефективними.

Ці проблеми можна вирішити шляхом розробки власних інформаційних модулів на основі інтеграції програмного забезпечення та створення додаткових додатків. Отже, можна зробити висновок, що застосування інформаційних технологій як інноваційного інструменту в управлінні бізнес-процесами з використанням процесного підходу, збалансованої системи показників і ІТІЛ допомагає вирішувати багато стратегічних завдань і підвищувати ефективність діяльності підприємства.

У процесі дослідження інноваційних технологій через системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможними підприємствами важливо налагодити процес пошуку, придбання та впровадження інновацій. Для цього необхідно:

- чітко визначити цілі управління інноваціями та розподілити відповідні обов'язки;
- організувати регулярну та планомірну роботу над створенням нових продуктів і послуг;
- оптимізувати бізнес-процеси.

Практика реалізації інноваційних проектів свідчить, що на багатьох підприємствах відсутні або неефективно функціонують процеси управління

інноваціями, що може призвести до зниження конкурентоспроможності. Тому впровадження інноваційних технологій має бути безперервним процесом, що включає такі етапи:

- пошук нових ідей, технологій і рішень;
- тестування технологій на малих підприємствах;
- масштабування технологій на рівні всього підприємства;
- оцінка повернення інвестицій від впровадження інноваційних технологій (з використанням методу дисконтування).

Важливо зазначити, що використання інноваційних технологій повинно бути інтегровано з системою стратегічного планування та бюджетування підприємства, з урахуванням ресурсних можливостей і обмежень, а також базуватися на розробці ефективних механізмів управління бізнес-процесами.

Висновки до розділу 1

Визначено основні характеристики конкурентоспроможності підприємства та проаналізовано фактори, що впливають на її управління. З'ясовано чинники, які необхідно враховувати при формуванні системи управління конкурентоспроможністю, а також розглянуто рівні формування та розвитку відповідної політики.

Підкреслено, що комплексне використання інструментів формування конкурентоспроможності підприємства позитивно впливає на його економічну ефективність. Підтверджена важливість застосування сучасних підходів для створення конкурентних переваг. Проаналізовано основні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Розглянуто класифікацію елементів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Формування конкурентоспроможності є багатогранним процесом, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів.

Доведено, що правильне використання наявних ресурсів підприємства може забезпечити високий рівень конкурентоспроможності. Наведено різні визначення конкурентоспроможності підприємства за різними науковими підходами та здійснено класифікацію її чинників.

Запропоновано рівні формування системи конкурентоспроможності підприємства, що дозволяють створювати ефективні політики для підвищення конкурентоспроможності організацій.

Система формування конкурентоспроможності підприємства включає основні елементи, реалізація яких сприяє прийняттю оптимальних управлінських рішень. У рамках ринкової економіки керівництву підприємства необхідно максимально ефективно використовувати доступні ресурси та створювати конкурентні переваги, які забезпечують стабільний успіх. Доведено, що застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю дозволяє досягти високої ефективності та позитивних результатів діяльності. Окреслено ключові напрямки побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємств.

Останні роки характеризуються активним впровадженням технологій реінжинірингу, які стають важливим інструментом стратегічного управління. Це обумовлено тим, що багато підприємств, які тривалий час функціонують на ринку, використовують застарілі підходи до прийняття бізнес-рішень, що знижує їхню конкурентоспроможність. У матеріалі висвітлено особливості впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у сучасних компаніях різних секторів економіки.

Розкрито сутність і особливості управління бізнес-інжинірингом на основі впровадження процесних інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Визначено основні напрямки управлінської діяльності, пов'язані із застосуванням інструментів реінжинірингу, а також сформульовано принципи й етапи інжинірингу бізнес-процесів. Окреслено ключові проблеми, які виникають у процесі реалізації інжинірингу бізнес-процесів. Зазначено, що ефекти інжинірингу можуть значно покращити результати діяльності підприємства завдяки скороченню тривалості технологічного циклу, підвищенню оборотності

капіталу, оптимізації ресурсів, зростанню ефективності, адаптивності бізнес-процесів до зовнішніх змін і покращенню якості обслуговування клієнтів.

У сучасних посткризових умовах перед підприємствами стоїть завдання забезпечення сталого розвитку, яке може бути досягнуте через створення дієвих механізмів управління змінами. Бізнес-процеси розглядаються як сукупність засобів, інструментів і методів, що включають сучасні інформаційні технології, спрямовані на радикальне поліпшення ключових показників діяльності організації. Упровадження трансформації бізнес-процесів як інноваційного інструменту для управління стратегічними змінами є надзвичайно актуальним для вітчизняних підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища.

Очевидною є потреба в застосуванні сучасних інноваційних технологій для управління бізнес-процесами підприємств. Теоретично та практично обґрунтовано доцільність впровадження таких технологій у систему управління бізнес-процесами. Розглянуто концептуальні засади системно-процесного підходу, спрямованого на створення інтегрованої системи управління бізнес-процесами.

На основі системно-процесного підходу запропоновано практичні рекомендації щодо інтеграції інноваційних технологій у процес управління бізнес-процесами підприємств. Зазначено, що використання інформаційних технологій як інструменту інноваційного управління бізнес-процесами, у поєднанні з процесним підходом та збалансованою системою показників, сприяє вирішенню стратегічних завдань і підвищенню ефективності роботи підприємства.

2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВЕКТОР М»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників

ТОВ «Вектор М» - стабільна будівельна організація, що спеціалізується на ринку житлової нерухомості в Хмельницькому. ТОВ «Вектор М» робить свій внесок у міський розвиток Хмельницької області, зберігаючи та покращуючи існуючі зелені зони, забезпечуючи при цьому приємне та безпечне середовище проживання для інвесторів.

Загальна характеристика ТОВ «Вектор М» подана у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Вектор М»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ВЕКТОР-М
Скорочена назва	ТОВ "ВЕКТОР-М"
Код ЄДРПОУ	32446022
Дата реєстрації	13.03.2003
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням Інші: 91.01 Функціонування бібліотек і архівів 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку

Будівельна компанія, що є об'єктом даного дослідження, належить до класифікації соціально-економічних систем, які є динамічними, стохастичними, відкритими (за характером взаємодії із зовнішнім середовищем) та складними (з багатьма взаємопов'язаними та взаємодіючими елементами і підсистемами, що мають розгалужену структуру). На рис. 2.1 наведено схему взаємодії виробничої та управлінської систем будівельної компанії ТОВ «Вектор М».

Державне підприємство «Хмельницька обласна служба єдиного замовника»

підписало чотири контракти на ремонт об'єктів, пошкоджених російськими військовими, загальною вартістю 17,2 млн грн. Про це стало відомо з сайту Prozorro.

Відкриті торги на ці роботи не проводилися, а замовник не ідентифікував об'єкти, про які йдеться, з міркувань безпеки.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Вектор М»

Підрядниками виступили чотири різні компанії. Зокрема, це ТОВ «Білдермакс», ТОВ «СМ Білдінг», ТОВ «БК-Терем» та приватна компанія «Вектор-М». Усі підрядники зареєстровані у Хмельницькій області.

Ефективний розвиток бізнесу в Україні потребує впровадження системи управління, яка відповідає вимогам ринкової економіки, сприяє максимальному використанню наявних ресурсів, дозволяє оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, а також забезпечує розробку та реалізацію ефективних управлінських стратегій.

Розглянемо структуру операційних витрат товариства з обмеженою відповідальністю «Вектор М» (таблиця 2.2). Джерелом даних для аналізу слугує форма 2 «Фінансовий звіт» (додатки Б1-Б3).

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна побачити, що матеріальні витрати у 2022 році зменшилися на 65,9% порівняно з 2021 роком, тоді як у 2023 році вони зросли на 83,9% у порівнянні з попереднім роком.

Таблиця 2.2 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Вектор М» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	43702	14890	27380	-65,9	83,9
Витрати на оплату праці, тис. грн	3263	2105	2855	-35,5	35,6
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	693	211	388	-69,6	83,9
Амортизація, тис. грн	1667	1287	1177	-22,8	-8,5
Інші операційні витрати, тис. грн	17378	22315	24102	28,4	8,0
Разом	66703	40808	55902	-38,8	37,0

Для кращої наочності представимо елементи операційних витрат у графічному вигляді (рисунок 2.2).

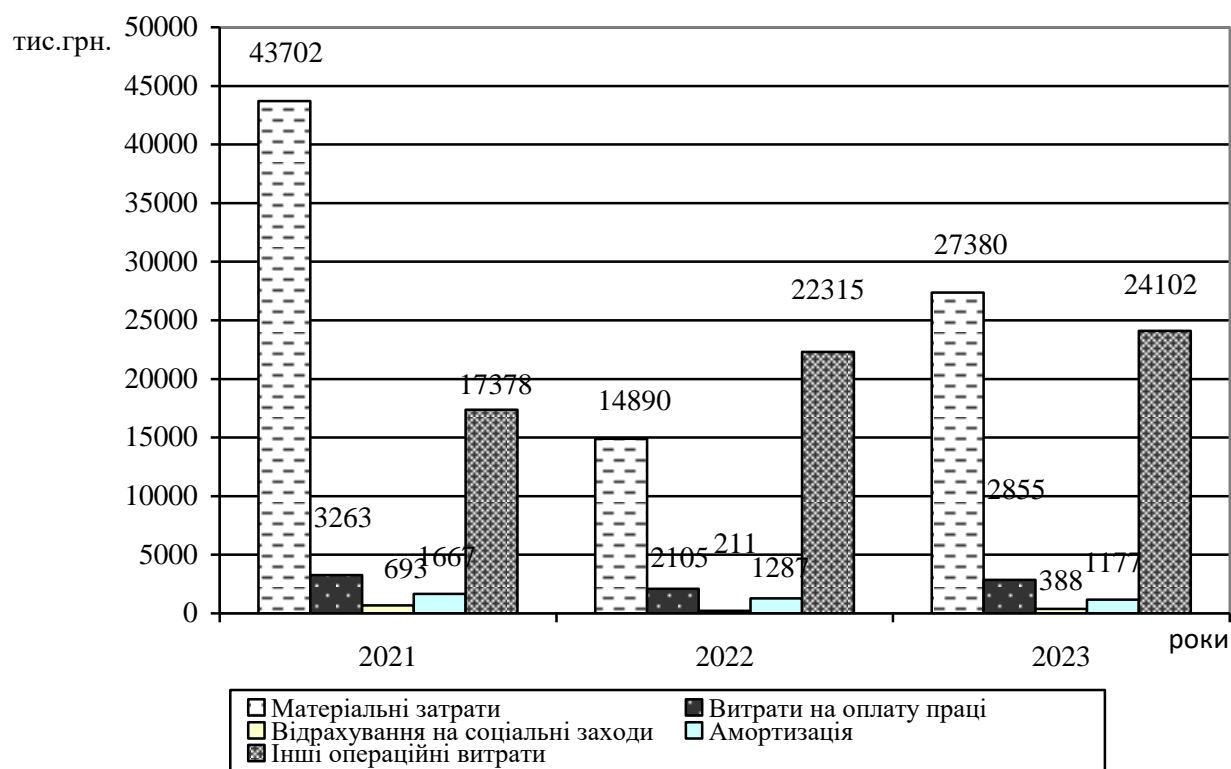


Рисунок 2.2 – Елементи операційних витрат
ТОВ «Вектор М» за 2021 – 2023 рр.

Амортизаційні витрати у 2022 році знизилися на 22,8% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році зменшилися ще на 8,5% порівняно з 2022 роком. Водночас

інші операційні витрати протягом року продемонстрували зростання.

У цілому, загальні операційні витрати ТОВ «Вектор М» скоротилися на 38,8% у 2022 році порівняно з 2021 роком, однак у 2023 році зросли на 37,0% порівняно з попереднім роком.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Вектор М» наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Вектор М» за 2021 - 2023 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	66149	22455,0	32898,0	-66,1	46,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	65149	21990,0	31140,8	-66,2	41,6
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,98	0,98	0,95	-	-3,1
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	315	-85	207	-	-
Рентабельність реалізованої продукції	%	0,5	-	0,7	-	-
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	2336	1955	1890	-16,3	-3,3
Фондовіддача	грн/грн	28,3	11,5	17,4	-59,4	51,3
Фондомісткість	грн/грн	0,04	0,09	0,06	у 2,3	-33,3
Виробничі запаси	тис.грн	17441,5	25688,0	38540,0	47,3	50,0
Незавершене виробництво	тис.грн	783,0	2120,0	3880,0	у 2,7	83,0
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	71	38	55	-46,5	44,7
у т.ч. робітників	осіб	60	34	49	-43,3	44,1
Річний ефективний фонд робочого	год.	134900	72857,4	106975	-46,0	46,8
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	931,7	590,9	598,1	-36,6	1,2
- одного робітника	грн.	1102,5	660,4	671,4	-40,1	1,7
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	7480,6	5811,3	9385,5	-22,3	61,5
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	8780,0	12744,1	14220,5	45,1	11,6

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Вектор М» у поточному році є

змінною витратою. Слід зазначити, що темпи зниження чистого прибутку були дещо вищими за темпи зниження собівартості реалізованої продукції, що є однозначно негативним, і це позначилося на показнику витрат на 1 грн реалізованої продукції. У 2022 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Вектор М» не змінилися порівняно з 2021 р. і не змінилися порівняно з 2020 р.

У 2021 та 2023 роках підприємство працювало з прибутком, тоді як у 2022 році зазнало збитків у розмірі 85 тис. грн.

Станом на листопад 2022 року загальна сума прямих задокументованих збитків, завданих Росією інфраструктурі України внаслідок повномасштабної війни, становила 135,9 млрд доларів США.

Насамперед, об'єктами атак стали житлова та нежитлова нерухомість, об'єкти критичної інфраструктури та соціальної інфраструктури.

Збитки, завдані руйнуванням житлових будинків, склали 52,5 млрд доларів США (38,6% від загального збитку). Загальна кількість квартир та приватних будинків, що обвалилися або були пошкоджені, склала 143,8 000 будівель.

Вартість основних засобів ТОВ «Вектор М» на кінець 2022 року зменшилася на 16,3% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році скоротилася ще на 3,3% порівняно з попереднім роком. У 2023 році відбулося зниження фондомісткості та зростання фондівіддачі, що свідчить про більш ефективне використання основних засобів.

Позитивні зміни у фондівіддачі протягом аналізованого періоду зумовлені зменшенням частки основних засобів у їх загальному обсязі на підприємстві. Такі процеси викликані кількома ключовими факторами: попитом на виконання робіт, що стимулює виробничу діяльність, а також значною часткою морально та фізично застарілих основних засобів.

Вартість незавершеного виробництва зросла у 2022 році, а у 2023 році збільшилася ще на 83,0% порівняно з 2022 роком. Водночас продуктивність праці як робітників, так і співробітників підприємства знизилася у 2022 році. Це було спричинено тим, що темпи змін середньооблікової чисельності працівників перевищували темпи зростання товарообігу, що також призвело до підвищення

середньомісячної заробітної плати у 2023 році.

Показники ефективності використання оборотних активів ТОВ «Вектор М» за 2021–2023 роки наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка показників ефективності використання оборотних активів ТОВ «Вектор М» за 2021-2023 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	66149	22455,0	32898,0	-66,1	46,5
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	29979,0	62318,5	75305,0	у 2,1 рази	20,8
Валовий прибуток, тис. грн.	1000	465,0	1757,2	-53,5	у 3,8 рази
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,2	0,4	0,4	-81,8	-
Рентабельність/ збитковість оборотних активів, %	3,3	0,7	2,3	-78,8	у 3,3 рази
Період обороту оборотних активів, днів	165,9	912,5	912,5	у 5,5 рази	-

З таблиці 2.4 видно, що ефективність управління ліквідними активами знижується: у 2021 р. ліквідні активи здійснювали в середньому менше 165,9 днів одного обороту, тоді як у 2022 р. - 912,5 днів. Таку тенденцію можна пояснити волатильним рівнем оборотних активів: дослідження результуючих змін оборотності (трансформації) активів ТОВ «Вектор М» та періоду обороту активів показано на рисунку 2.3.

У період з 2021 по 2022 рік спостерігалось зниження рентабельності активів. Зокрема, рентабельність оборотних активів у 2022 році зменшилася на 78,8% порівняно з 2021 роком. На таку динаміку вплинули зміни в рентабельності продукції ТОВ «Вектор М» та оборотності оборотних активів.

Будівельна галузь характеризується низьким рівнем забезпеченості основними засобами, оскільки більшість будівельних компаній орендують обладнання. Це означає, що в структурі активів переважають оборотні активи, причому необоротні активи становлять близько 40% активів, а оборотні - близько

60%.

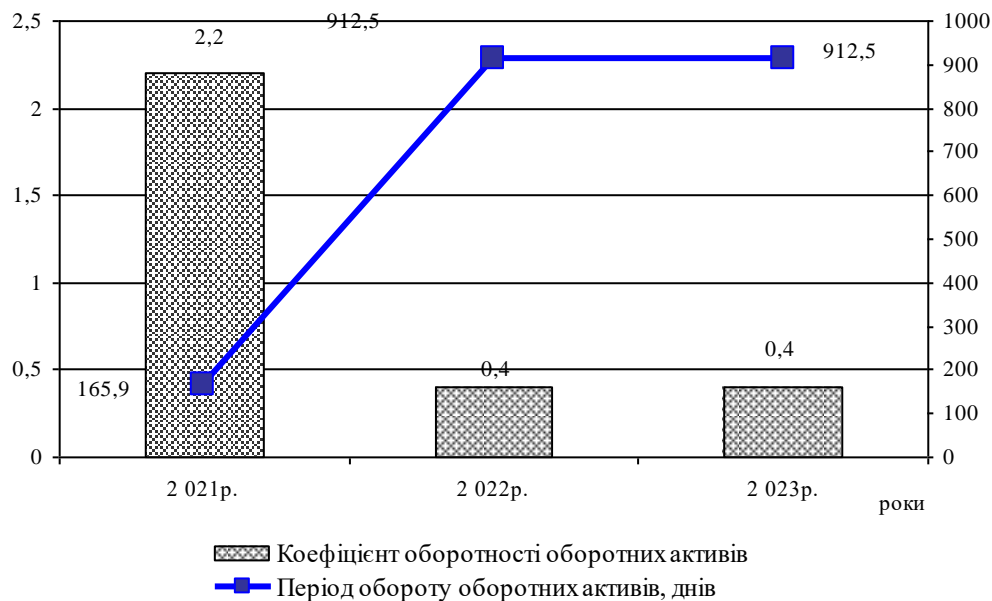


Рисунок 2.3 - Зміни результатів коефіцієнта та тривалості оборотності оборотних активів ТОВ «Вектор М» за 2021-2023 рр.

Негативною тенденцією є зростання зношеності основних засобів. Зношеність основних засобів не лише безпосередньо знижує ефективність будівельних компаній, але й ускладнює отримання кредитів під заставу наявних активів, збільшуючи вартість запозичень.

2.2 Дослідження фінансового стану ТОВ «Вектор М»

В умовах структурних змін у національній економіці будівельним компаніям для успішного функціонування необхідно покращувати та зміцнювати свої позиції на ринку. Основним показником позиції будівельної компанії на ринку є її фінансовий стан. Тому розвиток будівельної галузі неможливий без системи фінансового менеджменту. Фінансова стратегія спрямована на максимізацію вартості будівельних компаній шляхом ефективного управління фінансовими ресурсами, а також комплексного підходу до їх використання.

У цьому контексті фінансова стратегія охоплює чотири ключові напрями: управління доходами та прибутком, контроль витрат і відрахувань, забезпечення ліквідності та фінансової стабільності, а також організацію роботи фінансового департаменту.

Функціонально фінансова стратегія передбачає діагностику та аналіз поточного фінансового стану будівельної компанії, а також прогнозування її майбутнього фінансового положення (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Характеристика зміни обсягу, структури та динаміки активів ТОВ «Вектор М» 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	сума, тис.грн.	питома вага,%	сума, тис.гр н.	питома вага,%	сума, тис.грн	питома вага,%	2022- 2021 рр.	2023- 2022 рр.
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	-	-	-	-	-	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	113,0	0,3	0,6	0,0	1,1	0,0	-112,4	0,5
Основні засоби	2772,5	8,4	2546,1	5,8	1922,5	2,9	-226,4	-623,6
Усього за розділом I	2885,5	8,8	2546,7	5,8	1923,6	2,9	-338,8	-623,1
II. Оборотні активи								
Виробничі запаси	17441,5	53,1	25688,0	58,7	38540,0	58,3	8246,5	12852
Незавершене виробництво	783,0	2,4	2120,0	4,8	3880,0	5,9	1337,0	1760,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2780,5	8,5	3785,9	8,7	7490,4	11,3	1005,4	3704,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	28,0	0,1	32,1	0,1	38,8	0,0	4,1	6,7
Інша поточна заборгованість	5504	16,7	6308	14,4	9010,8	13,6	804	2702,8
Грошові кошти та їх еквіваленти	2794	8,5	1902,1	4,3	2380,0	3,6	-891,9	1023,8
Інші оборотні активи	648	2,0	1356,2	3,1	2880,4	4,4	708,2	1524,2
Усього за розділом II	29979,0	91,2	41192,3	94,2	64220,4	97,1	11213,3	23028,1
III. Необоротні активи та групи утримуванні для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	32864,5	100,0	43739,0	100,0	66144,0	100,0	10874,5	22405,0

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить, що активи ТОВ «Вектор М» у 2022 році

зросли на 10 874,5 тис. грн порівняно з 2021 роком, головним чином завдяки збільшенню оборотних активів. У 2023 році активи компанії зросли ще на 22 405,0 тис. грн порівняно з 2022 роком. Протягом 2021–2023 років сума капітальних витрат зазнавала коливань і в 2023 році збільшилася на 0,5 тис. грн.

Водночас у 2022 році основні засоби зменшилися на 226,4 тис. грн порівняно з 2021 роком, а в 2023 році скоротилися ще на 623,6 тис. грн у порівнянні з 2022 роком. Ці зміни були спричинені ліквідацією основних засобів через їх фізичний знос.

У структурі оборотних активів будівельних компаній переважають запаси, що є зрозумілим, оскільки вони включають як матеріальні цінності, так і незавершене будівництво. Другою за величиною складовою оборотних активів є дебіторська заборгованість: у 2022 р. дебіторська заборгованість зросла на 1 005,4 тис. грн у складі оборотних активів. Це свідчить про відволікання коштів з обороту компанії на авансові платежі постачальникам і підрядникам, а також на авансові платежі обов'язкових податків і зборів до бюджету. Така фінансова політика призводить до зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності підприємства та його платоспроможності.

Дебіторська заборгованість ТОВ «Вектор М» за товари, роботи та послуги у 2022 році зросла порівняно з 2021 роком, що, з одного боку, свідчить про недостатню ефективність управління дебіторами, а з іншого — про збільшення кількості замовників послуг компанії. Бюджетна дебіторська заборгованість у 2022 році збільшилася на 4,1 тис. грн порівняно з 2021 роком, а в 2023 році зросла ще на 6,7 тис. грн порівняно з попереднім роком.

Інша поточна дебіторська заборгованість зросла наступним чином: на 804,0 тис. грн у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 2 702,8 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком.

При аналізі оборотних активів ТОВ «Вектор М» варто приділити особливу увагу змінам у кількості, структурі та якості дебіторської заборгованості (таблиця 2.6). Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості є надзвичайно важливим, адже їх обсяги суттєво впливають на фінансовий стан підприємства.

У 2021–2023 роках найбільшу частку оборотних активів становила інша дебіторська заборгованість, яка перевищувала 50,0%.

Протягом аналізованого періоду частка дебіторської заборгованості за товари зменшувалася. Також скорочувалася частка дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом (рисунок 2.4).

Таблиця 2.6 - Склад, структура та динаміка дебіторської заборгованості ТОВ «Вектор М» за 2021 - 2023 рр.

Розрахунки з дебіторами	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Темп приросту, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
1 Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги	2780,5	33,4	3785,9	37,4	7490,4	45,3	36,2	97,8
2 Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	28,0	0,3	32,1	0,3	38,8	0,2	14,6	20,9
3 Інша поточна дебіторська заборгованість	5504	66,3	6308	62,3	9010,8	54,5	14,6	42,8
Всього	8312,5	100,0	10126	100,0	16540,0	100,0	21,8	63,3

Загалом, динаміка дебіторської заборгованості ТОВ «Вектор М» збільшилася на 21,8% у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 63,3% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

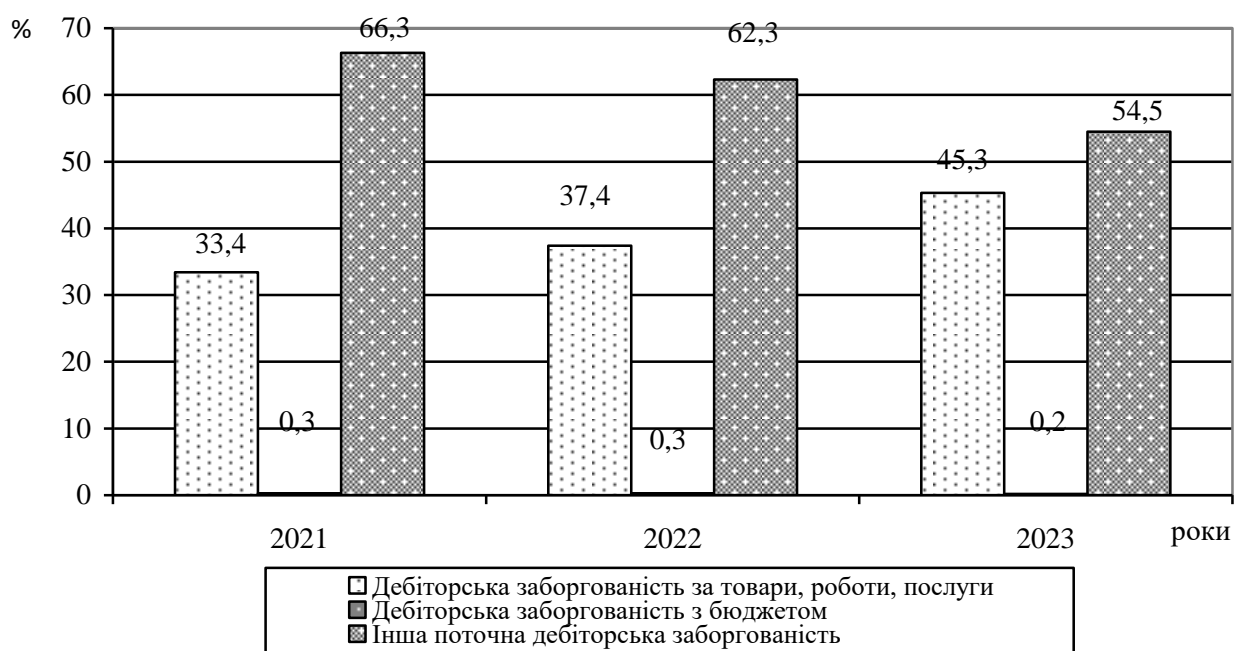


Рисунок 2.4 – Структура дебіторської заборгованості ТОВ «Вектор М» за 2021 - 2023 рр.

Склад і структура джерел фінансування оборотних активів представлені в таблиці 2.7.

Протягом цього періоду будівельна галузь характеризувалася більшим співвідношенням позикового капіталу до власного, а також тенденцією до зростання цього співвідношення, що збільшує залежність будівельних компаній від зовнішнього капіталу та знижує їх фінансову стійкість. Іншою негативною тенденцією є висока частка поточних зобов'язань. Як показує таблиця 2.7, найбільшу частку в джерелах фінансування активів ТОВ «Вектор М» у 2021–2023 роках складають поточні зобов'язання та забезпечення.

Таблиця 2.7 - Аналіз джерел фінансування активів ТОВ «Вектор М» за 2021 - 2023 рр.

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Темп приросту, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Власний капітал	2180,5	6,6	7895,5	18,1	10350,0	15,6	у 3,6 рази	31,1
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	15274,0	23,1	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	30684,0	93,4	35843,5	81,9	40520,0	61,3	16,8	13,0
Всього	3284,5	100,0	43739,0	100,0	66144,0	100,0	33,2	51,2

Частка власного капіталу в джерелах фінансування активів ТОВ «Вектор М» збільшилася з 6,6% у 2021 році до 15,6% у 2023 році. У 2021–2022 роках довгострокові зобов'язання були відсутні. Поточні зобов'язання зросли з 30 684,0 тис. грн у 2021 році до 40 520,0 тис. грн у 2022 році.

Рисунок 2.5 ілюструє структуру боргу балансу за 2021–2023 роки.

Загалом джерела фінансування активів ТОВ «Вектор М» у 2022 році збільшилися на 33,2% порівняно з 2021 роком, що в основному сталося за рахунок зростання поточних зобов'язань. У 2023 році джерела фінансування активів компанії зросли на 51,2% порівняно з 2022 роком.

Визначення типу фінансової стійкості дає змогу оцінити поточний

фінансовий стан підприємства, але не дозволяє виявити фактори, які призводять до кризового становища, а також не охоплює заходи щодо покращення фінансового стану компанії.

Діяльність будівельних підприємств має певні особливості, зокрема:

- високі витрати на нове технічне обладнання та його обслуговування;
- тривалі виробничі цикли;
- часові затримки у витратах та надходженнях від продажу житла;
- велика дебіторська заборгованість, оскільки 20-30% дебіторської заборгованості припадає на покупців, тобто населення;
- високі витрати на сировину та витратні матеріали; велика частка довгострокової заборгованості в пасивах балансу.



Рисунок 2.5 – Структура джерел фінансування активів
ТОВ «Вектор М» за 2021- 2023 рр.

Це пояснюється тим, що компанії не можуть покривати витрати на розширення виробництва, закупівлю нового обладнання та поточні ремонти виключно за рахунок власного капіталу. Оскільки виробничий цикл є тривалим, а доходи і витрати не завжди співпадають, довгостроковий борг займає певну частку в загальному борговому зобов'язанні. Це зумовлено тим, що програми

позик розробляються таким чином, щоб максимальна частка позикових коштів могла бути погашена, коли підприємство буде прибутковим. Крім того, середній цикл будівництва житла складає близько 2,5-3,5 роки за сприятливих умов, тому кредити зазвичай залучаються на подібний термін. Довгострокові кредити також можуть бути використані для фінансування частини поточних активів, зокрема дебіторської заборгованості.

Зазвичай одна компанія будує кілька об'єктів одночасно, що дозволяє їй планувати свої витрати відповідно до доходів. Крім довгострокових замовлень, будівельні компанії зазвичай мають і короткострокові замовлення, в цьому випадку прибуток невеликий і вимагає певного обсягу короткострокових інвестицій для фінансування діяльності компанії. Фінансова стійкість розглядається з точки зору здатності компанії покривати свої витрати власним капіталом, тому доцільно розглянути ефективність фінансування за рахунок позикового капіталу.

Розглянемо ліквідність ТОВ «Вектор М» у 2021-2023 роках (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Динаміка ліквідності ТОВ «Вектор М» за 2021-2023 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Коефіцієнт покриття	0,977	1,149	1,585	17,6	37,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,409	0,433	0,634	5,9	46,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,091	0,053	0,059	-41,8	11,1
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-705,0	5348,8	23700,4	-	у 4,4 рази
Частка оборотних засобів у активах, %	91,2	94,2	97,1	3,3	3,1

Загальний коефіцієнт покриття є важливим показником платоспроможності. У 2022-2023 роках ТОВ «Вектор М» підтримувало коефіцієнт покриття вище 1, що свідчить про здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами. Коефіцієнт покриття нижче 1 вказує на недостатню ліквідність. У 2023 році, порівняно з 2022 роком, цей показник зріс на 46,4%, що означає, що компанія має більше ліквідних оборотних коштів, таких як грошові кошти, еквіваленти та

торгову кредиторську заборгованість.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину боргів компанія може сплатити негайно. У 2022 році він був на 41,8% нижчим, ніж у 2021 році, що вказує на збільшення довгострокової дебіторської заборгованості.

Від'ємне значення чистого оборотного капіталу або значення нижче 1 свідчать про неспроможність компанії своєчасно виконувати поточні зобов'язання та недостатню фінансову стійкість. Частка оборотних активів у загальних активах зросла в період з 2021 по 2023 рік.

Платоспроможність є визначальним показником фінансового стану підприємства, оскільки вона характеризує здатність швидко погашати короткострокові зобов'язання.

Проаналізуємо платоспроможність ТОВ «Вектор М» у 2021-2023 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Динаміка платоспроможності ТОВ «Вектор М» за 2021-2023 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,067	0,181	0,156	у 2,7 рази	-13,8
Коефіцієнт фінансування	0,071	0,220	0,186	У 3,а рази	-15,5
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,024	0,130	0,131	-	0,8
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,32	0,677	-3,729	-	-
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	14,1	4,5	5,4	-68,1	20,0
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,93	0,82	0,84	-11,8	2,4

Аналіз даних у таблиці 2.9 показує, що ТОВ «Вектор М» змогло профінансувати за рахунок власного капіталу 6,7% своїх активів у 2021 р., 18,1% у 2022 р. та 15,6% у 2023 р. Нижчі показники можуть свідчити про вищий фінансовий ризик.

У випадку ТОВ «Вектор М» коефіцієнт співвідношення позикового та

власного капіталу збільшився з 0,071 у 2021 р. до 0,186 у 2023 р. Низьке значення цього показника не обов'язково означає високий ризик неплатоспроможності.

Нормативним значенням коефіцієнта маневреності власного капіталу є показник, що перевищує 0,1. Від'ємне значення цього коефіцієнта вказує на те, що власний капітал і довгострокові залучені кошти використовуються для фінансування неліквідних активів. Це означає, що для покриття оборотних активів необхідні позикові кошти, що може призвести до зниження фінансової стійкості підприємства.

Іншими словами, будівельні компанії ефективно управляють, фінансуючи свої запаси та витрати за рахунок довгострокового капіталу, тобто власного або порівняного до нього капіталу та довгострокових позик. Водночас, висока фінансова стійкість компанії не гарантує ефективного та прибуткового управління.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М»

Зростання конкуренції на національних та міжнародних ринках, а також швидкий розвиток науки і техніки в усіх сферах життя вимагають від підприємств здатності оперативно адаптуватися до змінюваних умов і приймати ефективні управлінські рішення у виробничій сфері. Для кожного підприємства конкурентоспроможність є одним з основних чинників, що визначають його виживання і успішний розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі. Для забезпечення успіху компанії на ринку необхідно регулярно оцінювати її конкурентоспроможність. Така оцінка дозволяє компанії визначити свої сильні та слабкі сторони, виявити приховані потенційні можливості та максимально вдосконалити свою стратегію відповідно до них [29, с. 373].

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М» пропонується комплексна оцінка через побудову відповідної моделі. Для оцінки

конкурентоспроможності використовуються узагальнені критерії внутрішньої конкурентоспроможності компанії та внутрішньої відносної конкурентоспроможності організації. Внутрішню конкурентну перевагу оцінюють п'ять експертів ТОВ «Вектор М» (директор, фінансовий директор, головний інженер та комерційний директор). Для перевірки узгодженості їхніх відповідей визначається коефіцієнт конкордації.

Оцінка внутрішньої та загальної конкурентоспроможності була проведена для ТОВ «Вектор М», ТОВ «Укренергомонтаж» та ТОВ «Компанія «ГАЛЕОН». Оцінка проводилася за 10-бальною шкалою. Перш за все, найважливішими аспектами внутрішньої конкурентної переваги були конкурентоспроможність продукції, фінансовий стан компанії, ефективність маркетингової діяльності, прибутковість продажів, корпоративний імідж та ефективність менеджменту. Оцінка експертами факторів конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М» та обраних конкурентів представлена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Оцінка факторів конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М» та його основних конкурентів

Фактор	ТОВ «Вектор М»						ТОВ «Укренергомонтаж»						ТОВ «Компанія «ГАЛЕОН»					
	1	2	3	4	5	сер. бал	1	2	3	4	5	сер. бал	1	2	3	4	5	сер. бал
Конкурентоспроможність продукції Ф1	7	5	4	6	5	5,4	9	9	10	8	8	8,8	6	5	5	7	8	6,2
Фінансовий стан підприємства Ф2	5	6	4	5	4	4,8	7	7	6	8	7	7	6	5	6	5	6	5,6
Ефективність маркетингової діяльності Ф3	8	9	6	9	8	8	8	7	9	8	8	8	7	8	8	6	9	7,6
Рентабельність продажів Ф4	7	5	6	5	7	6	8	8	7	9	8	8	8	9	7	9	9	8,4
Імідж компанії Ф5	9	8	6	9	7	7,8	8	8	8	9	8	8,2	8	8	8	9	9	8,4
Ефективність менеджменту Ф6	8	7	5	5	6	6,2	7	5	4	5	6	5,4	6	6	6	5	9	6,4

Для оцінки узгодженості відповідей експертів використовується коефіцієнт конкордації. Дані, необхідні для цього розрахунку, наведені в таблицях 2.11-2.14. Відхилення від середнього рангу обчислюється за такою формулою:

$$d_j = \frac{\sum_{i=1}^n R_j}{n} - F_j, \quad (2.1)$$

де d_j – відхилення від середнього рангу;

n – кількість факторів;

R_j – сума рангів, отриманих елементом F_j від усіх експертів;

F_j – аналізований фактор конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.11 - Розрахунок коефіцієнта конкордації за експертною оцінкою ТОВ «Вектор М»

Фактор конкурентоспроможності підприємства	Оцінка експертів					Сума рангів	Відхилення від середнього рангу	Квадрат відхилень
	1	2	3	4	5			
Конкурентоспроможність продукції Ф1	7	5	4	6	5	27	4,83	23,33
Фінансовий стан підприємства Ф2	5	6	4	5	4	24	7,83	61,31
Ефективність маркетингової діяльності Ф3	8	9	6	9	8	40	-8,17	66,75
Рентабельність продажів Ф4	7	5	6	5	7	30	1,83	3,35
Імідж компанії Ф5	9	8	6	9	7	39	-7,17	51,41
Ефективність менеджменту Ф6	8	7	5	5	6	31	0,83	0,69
Разом						191		206,83

Коефіцієнти узгодженості можуть коливатися в межах від 0 (повна незгода) до 1 (повна згода). Значення W від 0,2 до 0,4 вказують на слабку узгодженість серед експертів, а показники від 0,6 до 0,8 свідчать про високу узгодженість [30, с. 118]. Коефіцієнт узгодженості розраховується за такою формулою:

$$W = \frac{12 \cdot S}{n^2 \cdot (m^3 - m)}, \quad (2.2)$$

де S – сума квадратів відхилень усіх оцінок рангів кожного об'єкта експертизи від середнього значення;

n – число експертів;

m – число об'єктів експертизи.

Таблиця 2.12 - Розрахунок коефіцієнта конкордації за експертною оцінкою ТОВ «Укренергомонтаж»

Фактор конкурентоспроможності підприємства	Оцінка експертів					Сума рангів	Відхилення від середнього рангу	Квадрат відхилень
	1	2	3	4	5			
Конкурентоспроможність продукції Ф1	9	9	10	8	8	44	-6,17	38,07
Фінансовий стан підприємства Ф2	7	7	6	8	7	35	2,83	8,01
Ефективність маркетингової діяльності Ф3	8	7	9	8	8	40	-2,17	4,71
Рентабельність продажів Ф4	8	8	7	9	8	40	-2,17	4,71
Імідж компанії Ф5	8	8	8	9	8	41	-3,17	10,05
Ефективність менеджменту Ф6	7	5	4	5	6	27	10,83	117,29
Разом						227		182,83

Оцінюючи фактори конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М» (таблиця 2.11), коефіцієнт узгодженості W дорівнює:

$$W = \frac{12 \cdot 206,83}{25 \cdot (216 - 6)} = 0,47.$$

Коефіцієнт узгодженості для вектора ТОВ «Вектор М» становить 0,47, що свідчить про достатню узгодженість відповідей експертів.

Оцінюючи фактори конкурентоспроможності ТОВ «Укренергомонтаж» (таблиця 2.12), коефіцієнт узгодженості W дорівнює:

$$W = \frac{12 \cdot 182,83}{25 \cdot (216 - 6)} = 0,42.$$

Коефіцієнт конкордації для ТОВ «Укренергомонтаж» становить 0,42, що свідчить про достатню узгодженість відповідей експертів.

При оцінці факторів конкурентоспроможності ТОВ «Компанія «ГАЛЕОН» (табл. 2.13) коефіцієнт конкордації W дорівнює:

$$W = \frac{12 \cdot 179,5}{25 \cdot (216 - 6)} = 0,41$$

Таблиця 2.13 - Розрахунок коефіцієнта конкордації за експертною оцінкою ТОВ «Компанія «ГАЛЕОН»

Фактор конкурентоспроможності підприємства	Оцінка експертів					Сума рангів	Відхилення від середнього рангу	Квадрат відхилень
	1	2	3	4	5			
Конкурентоспроможність продукції Ф1	6	5	5	7	8	31	4,50	20,25
Фінансовий стан підприємства Ф2	6	5	6	5	6	28	7,50	56,25
Ефективність маркетингової діяльності Ф3	7	8	8	6	9	38	-2,50	6,25
Рентабельність продажів Ф4	8	9	7	9	9	42	-6,50	42,25
Імідж компанії Ф5	8	8	8	9	9	42	-6,50	42,25
Ефективність менеджменту Ф6	6	6	6	5	9	32	3,50	12,25
Разом						213		179,5

Коефіцієнт конкордації для ТОВ «Компанія «ГАЛЕОН» становить 0,41, що свідчить про достатню узгодженість відповідей експертів. На другому етапі розраховується внутрішня та загальна конкурентоспроможність цих компаній.

Спочатку будують багатокутник конкурентоспроможності внутрішніх конкурентних переваг аналізованих компаній. Для його побудови ідеальна оцінка кожного фактора конкурентоспроможності приймається за одиницю, а всі фактичні оцінки кожного фактора мають дорівнювати 1. Оцінки факторів конкурентоспроможності наведені в таблиці 2.14.

Багатокутники конкурентоспроможності внутрішніх конкурентних переваг ТОВ «Вектор М», ТОВ «Укренергомонтаж» та ТОВ «Компанія «ГАЛЕОН» зображені на рисунках 2.6-2.8. Розрахунок об'єму піраміди, який буде виконано пізніше, відобразатиме фактичні результати оцінки конкурентоспроможності підприємств. Основа піраміди (багатокутника) складається з шести променевих векторів, що визначають внутрішню конкурентоспроможність підприємства, і їх значення можна розрахувати наступним чином [30, с. 118]:

$$P = \frac{1}{2} \cdot \sin \alpha \cdot (\Phi_1 \cdot \Phi_2 + \Phi_2 \cdot \Phi_3 + \dots + \Phi_6 \cdot \Phi_1), \quad (2.3)$$

де Π – площа основи піраміди (багатокутника конкурентоспроможності продукції);

$\sin\alpha$ – кут між векторами в багатокутнику (основі), оскільки векторів у моделі шість, то кут буде дорівнювати 60° ;

Φ_1, \dots, Φ_6 – числова оцінка кожного фактора конкурентоспроможності, приведена до 1.

Таблиця 2.14 - Оцінка чинників конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М» та його конкурентів

Фактори	ТОВ «Вектор М»		ТОВ «Укренергомонтаж»		ТОВ «Компанія «ГАЛЕОН»	
	Десятибальна шкала	Приведена до одиниці	Десятибальна шкала	Приведена до одиниці	Десятибальна шкала	Приведена до одиниці
Конкурентоспроможність продукції Φ_1	5,4	0,54	8,8	0,88	6,2	0,62
Фінансовий стан підприємства Φ_2	4,8	0,48	7	0,7	5,6	0,56
Ефективність маркетингової діяльності Φ_3	8	0,8	8	0,8	7,6	0,76
Рентабельність продажів Φ_4	6	0,6	8	0,8	8,4	0,84
Імідж компанії Φ_5	7,8	0,78	8,2	0,82	8,4	0,84
Ефективність менеджменту Φ_6	6,2	0,62	5,4	0,54	6,4	0,64

Граничне значення кожного вектора є радіусом кола, що відповідає максимальному значенню оціночного показника (ідеальна деформація), який дорівнює 1.

Внутрішня конкурентоспроможність ТОВ «Вектор М» відповідно до рівняння 2.3 дорівнює:

$$\Pi = \frac{1}{2} \cdot \sin 60^\circ \cdot (0,54 \cdot 0,48 + 0,48 \cdot 0,8 + 0,8 \cdot 0,6 + 0,6 \cdot 0,78 + 0,78 \cdot 0,62 + 0,62 \cdot 0,54) = 1,05.$$

Внутрішня конкурентоспроможність ідеалу дорівнює:

$$П = \frac{1}{2} \cdot \sin 60 \cdot (1 \cdot 1 + 1 \cdot 1 + 1 \cdot 1 + 1 \cdot 1 + 1 \cdot 1 + 1 \cdot 1) = 2,61$$

Внутрішня конкурентоспроможність ТОВ «Укренергомонтаж» дорівнює:

$$П = \frac{1}{2} \cdot \sin 60 \cdot (0,88 \cdot 0,7 + 0,7 \cdot 0,8 + 0,8 \cdot 0,8 + 0,8 \cdot 0,82 + 0,82 \cdot 0,54 + 0,54 \cdot 0,88) = 1,47$$

Внутрішня конкурентоспроможність ТОВ «Компанія «ГАЛЕОН» дорівнює:

$$П = \frac{1}{2} \cdot \sin 60 \cdot (0,62 \cdot 0,56 + 0,56 \cdot 0,76 + 0,76 \cdot 0,84 + 0,84 \cdot 0,84 + 0,84 \cdot 0,64 + 0,64 \cdot 0,62) = 1,33$$

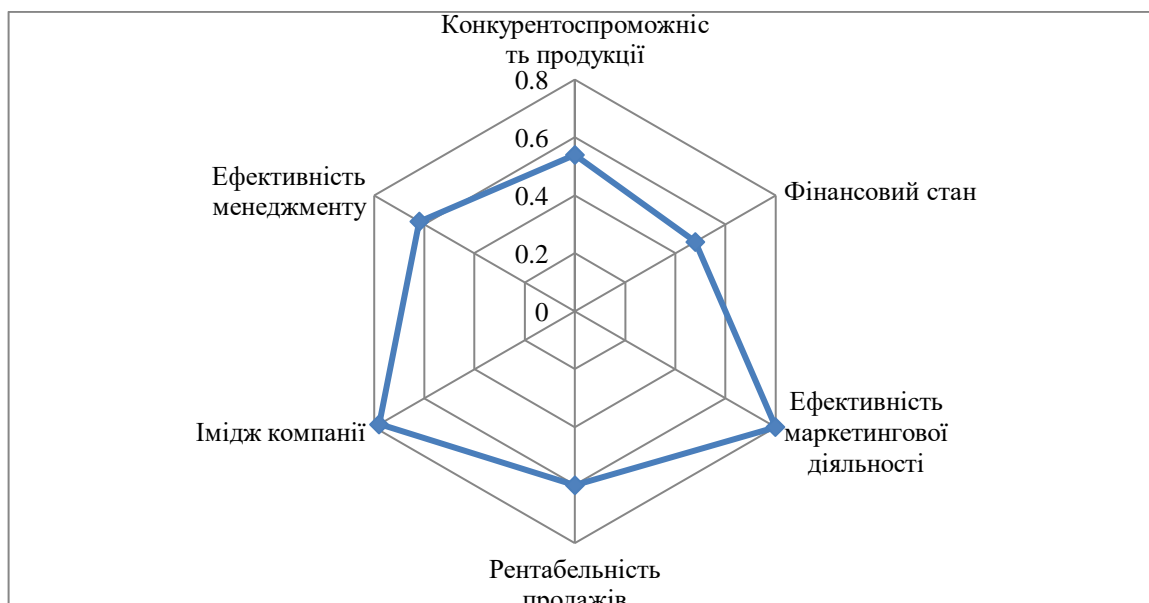


Рисунок 2.6 - Багатокутник конкурентоспроможності внутрішніх конкурентних переваг ТОВ «Вектор М»

Для визначення загальної конкурентоспроможності підприємства застосовується ринкова частка, яка є зовнішньою конкурентною перевагою і відображає реальне становище підприємства в умовах конкуренції. Для розрахунку загальної конкурентоспроможності використовується рівняння 2.4:

$$E_k = \frac{1}{3} \cdot П \cdot Н, \quad (2.4)$$

де E_k – загальна оцінка конкурентоспроможності підприємства;

$П$ – площа основи піраміди (багатокутника конкурентоспроможності продукції);

$Н$ – частка ринку компанії.

Загальна конкурентоспроможність ТОВ «Вектор М» за формулою 2.4 дорівнює:

$$E_K = \frac{1}{3} \cdot 1,05 \cdot 0,045 = 0,016 .$$

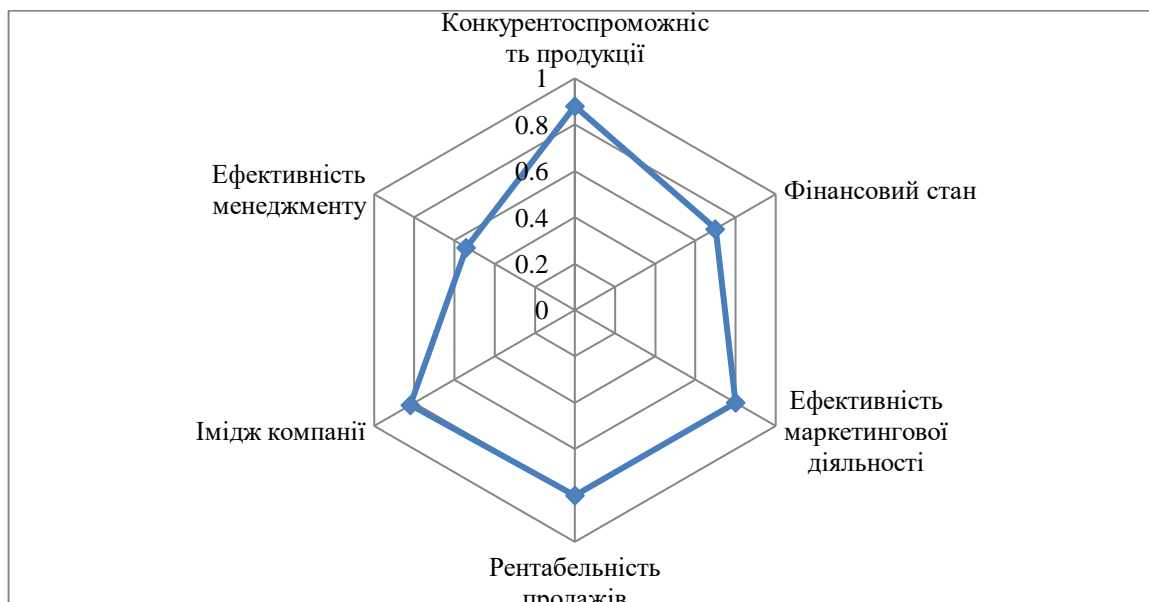


Рисунок 2.7 - Багатокутник конкурентоспроможності внутрішніх конкурентних переваг ТОВ «Укренергомонтаж»

Загальна конкурентоспроможність ТОВ «Укренергомонтаж» дорівнює:

$$E_K = \frac{1}{3} \cdot 1,47 \cdot 0,348 = 0,171 .$$

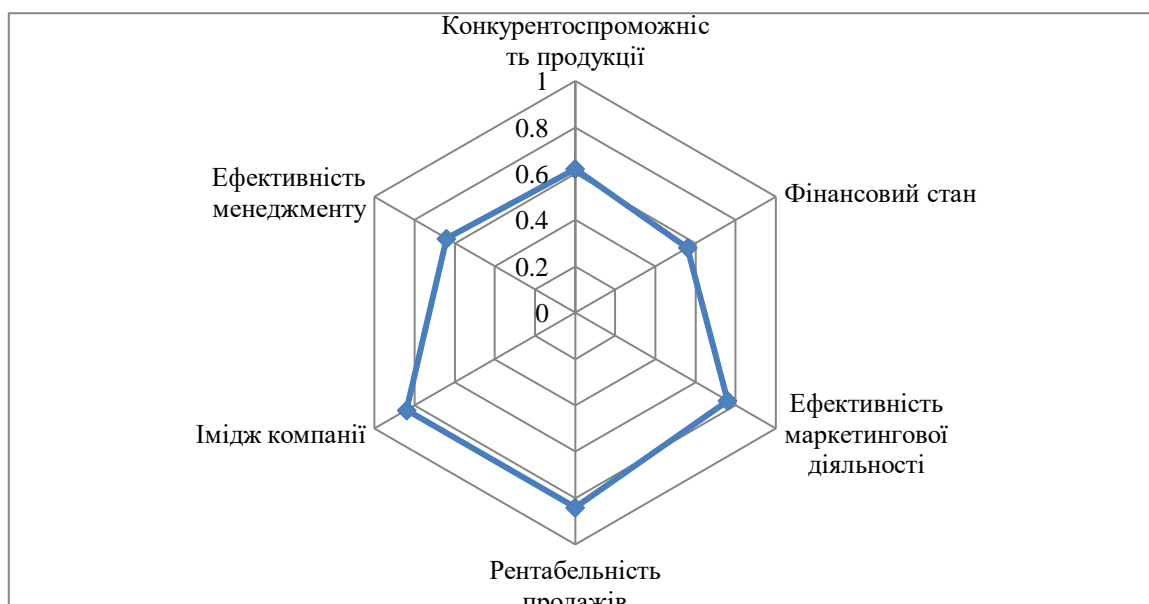


Рисунок 2.8 - Багатокутник конкурентоспроможності внутрішніх конкурентних переваг ТОВ «Компанія «ГАЛЕОН»

Загальна конкурентоспроможність ТОВ «Компанія «ГАЛЕОН» дорівнює:

$$E_K = \frac{1}{3} \cdot 1,33 \cdot 0,183 = 0,081.$$

Загальна конкурентоспроможність ідеалу при ринковій частці, що не може перевищувати 65 %, дорівнює:

$$E_K = \frac{1}{3} \cdot 2,61 \cdot 0,65 = 0,565$$

Відносна внутрішня конкурентоспроможність підприємства розраховується за формулою 2.5:

$$KC_B = \frac{\Pi_{\Pi}}{\Pi_{баз}} \cdot 100, \quad (2.5)$$

де Π_{Π} – внутрішня конкурентоспроможність аналізованого підприємства;

$\Pi_{баз}$ – внутрішня конкурентоспроможність бази порівняння (конкурента або ідеалу).

Відносна внутрішня конкурентоспроможність ТОВ «Вектор М» по відношенню до ТОВ «Укренергомонтаж» становить 71,43%, по відношенню до ТОВ «Компанія «ГАЛЕОН» - 78,95% та по відношенню до ідеалу - 40,23%.

Відносна загальна конкурентоспроможність підприємства розраховується за формулою 2.6:

$$KC_{заг} = \frac{E_{\Pi}}{E_{баз}} \cdot 100,$$

(2.6)

де E_{Π} - загальна конкурентоспроможність аналізованої компанії;

$E_{баз}$ - загальна конкурентоспроможність компаратора (конкурента або ідеалу).

Відносна загальна конкурентоспроможність ТОВ «Вектор М» по відношенню до ТОВ «Укренергомонтаж» становить 9,36%, по відношенню до ТОВ «Компанія «ГАЛЕОН» — 19,75%, а по відношенню до «Ідеалу» — 2,83%. Результати аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М» та його конкурентів представлені в таблиці 2.15.

Отримані показники свідчать, що відносна внутрішня конкурентоспроможність ТОВ «Вектор М» поступається показникам основних

конкурентів, а також загальна конкурентоспроможність є нижчою. За оцінками експертів, на низький рівень конкурентоспроможності підприємства найбільше впливають його фінансовий стан та конкурентоспроможність продукції, які отримали найменші оцінки.

Таблиця 2.15 - Показники конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М» та його конкурентів

Рівні конкурентоспроможності	ТОВ «Вектор М»	ТОВ «Укренергомонтаж»	ТОВ «Компанія «ГАЛЕОН»	Ідеал
Частка ринку	0,045	0,348	0,183	0,65
Внутрішня конкурентоспроможність	1,05	1,47	1,33	2,61
Загальна конкурентоспроможність	0,016	0,171	0,081	0,565
Відносна внутрішня конкурентоспроможність		71,43	78,95	40,23
Відносна загальна конкурентоспроможність		9,36	19,75	2,83

Керівництву ТОВ «Вектор М» слід приділити особливу увагу цим слабким сторонам при розробці нової конкурентної стратегії та моделі управління конкурентними перевагами компанії, а також при пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності.

Згідно з наведеним аналізом, для успішної діяльності в умовах швидких і глибоких змін на міжнародних та внутрішніх ринках компанії повинні постійно оцінювати свій поточний рівень конкурентоспроможності. Такий аналіз дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця, знаходити приховані можливості, відслідковувати ринкові тенденції і реагувати на їх вплив через вдосконалення функціональних стратегій.

У цій роботі була проведена оцінка внутрішньої та загальної конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М» і його основних конкурентів на міжнародному ринку — ТОВ «Укренергомонтаж» та ТОВ «Компанія «ГАЛЕОН». Слабкі сторони ТОВ «Вектор М», такі як фінансовий стан компанії і конкурентоспроможність її продукції, є ключовими проблемами для керівництва, які потребують вивчення та пошуку шляхів їх покращення.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Вектор М» здійснює комплекс послуг, пов'язаних з проектуванням і будівництвом промислових і громадських об'єктів. Компанія надає послуги з виготовлення обладнання, монтажу різноманітних металоконструкцій, монолітного будівництва, оздоблювальних, сантехнічних та електромонтажних робіт.

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Вектор М» у 2022 році зменшився на 66,1% порівняно з 2021 роком, але у 2023 році зріс на 46,5% у порівнянні з попереднім роком. Середньооблікова кількість працівників компанії збільшилася з 38 у 2022 році до 55 у 2023 році, однак у 2022 році відбулося значне скорочення на 46,5% через військові дії. Матеріальні витрати зменшилися на 65,9% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але збільшилися на 83,9% у 2023 році у порівнянні з 2022 роком.

Середньорічна вартість основних засобів зменшилася: у 2022 році вона була на 8,2% нижча за показник 2021 року, а у 2023 році – на 24,5% менша, ніж у 2022 році. Водночас середньорічна вартість ліквідних активів компанії зросла. Ступінь інтенсифікації використання трудових ресурсів, що виражається у продуктивності праці одного працівника, зменшилася на 36,6% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але збільшилася на 1,2% у 2023 році порівняно з попереднім роком. Оборотність оборотних активів ТОВ «Вектор М» знизилася на 81,8% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Індекс конкурентоспроможності є однією з ключових характеристик діяльності підприємств у сучасних умовах розвитку міжнародних ринкових відносин. За допомогою методики оцінки рівня конкурентоспроможності було побудовано багатокутник конкурентоспроможності, що дозволяє визначити внутрішній та загальний рівень конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М» і порівняти його з двома основними конкурентами — ТОВ «Укренергомонтаж» та ТОВ «Компанія «ГАЛЕОН».

Згідно з алгоритмом оцінки, за допомогою кваліфікованих експертів на підприємстві були визначені та кількісно оцінені основні конкурентні переваги організації. Для порівняння числових значень аналізованих факторів було побудовано багатокутник конкурентоспроможності, на основі якого розраховані рівні внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності компанії. Отримані результати використовувалися для подальшого кореляційного аналізу між рівнями конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М» та його конкурентів, а також для трансформації цих даних в числові показники відносної внутрішньої та загальної конкурентоспроможності компаній. Результати дослідження допомагають виявити слабкі сторони в «арсеналі» конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М», що дозволяє розробити заходи для мінімізації цих недоліків. Запропонований методичний підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності та висновки, зроблені на основі дослідження, можуть бути використані для прийняття рішень щодо доцільності зміни системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Вектор М» та пошуку шляхів для її підвищення.

3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВЕКТОР М» НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ БІЗНЕС-ІНЖИНІРИНГУ

3.1 Планування програми бізнес-інжинірингу на підприємстві

Покращення економічних показників діяльності підприємств можливе лише на основі суттєвого підвищення їх конкурентоспроможності, що знаходить своє відображення, насамперед, у впровадженні комплексу різноманітних заходів, спрямованих на зниження собівартості продукції та підвищення її якості. Для досягнення цих цілей більшості підприємств необхідно суттєво покращити свою технічну та кадрову базу, а також удосконалити систему управління шляхом впровадження нового прогресивного обладнання та технологій, покращення споживчих характеристик продукції, що випускається, та модернізації загальних і спеціальних функцій управління.

Зважаючи на це, зазначений комплекс заходів, спрямованих на підвищення технічного та організаційного рівня підприємств, вимагатиме проведення різноманітних інжинірингових робіт. У разі значного обсягу таких робіт, які можуть бути виконані на підприємстві, необхідно розробити програму їх виконання на запланований період. Формування цієї програми повинно базуватися на низці методологічних принципів, серед яких можна виділити наступні (рисунок 3.1) [31, с. 71]:

1) Програма має бути комплексною та охоплювати всі можливі напрямки інжинірингових робіт на підприємстві.

2) Програма повинна базуватися на таких принципах: визначення об'єктів, на які впливає конкретний бізнес-процес, суб'єктів впливу, до яких відносяться основні фонди та персонал, а також способів впливу суб'єктів бізнес-процесу на ці об'єкти.

3) Процес розробки програми інжинірингових робіт на підприємстві повинен ґрунтуватися на наявності достовірного інформаційного забезпечення,

яке охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище господарюючого суб'єкта.

4) Програма інжинірингових робіт повинна бути узгоджена з планом заходів, спрямованих на вдосконалення основних і допоміжних елементів бізнес-процесів для підвищення економічного потенціалу підприємства.

5) Програми інжинірингу повинні бути обґрунтовані техніко-економічними розрахунками.

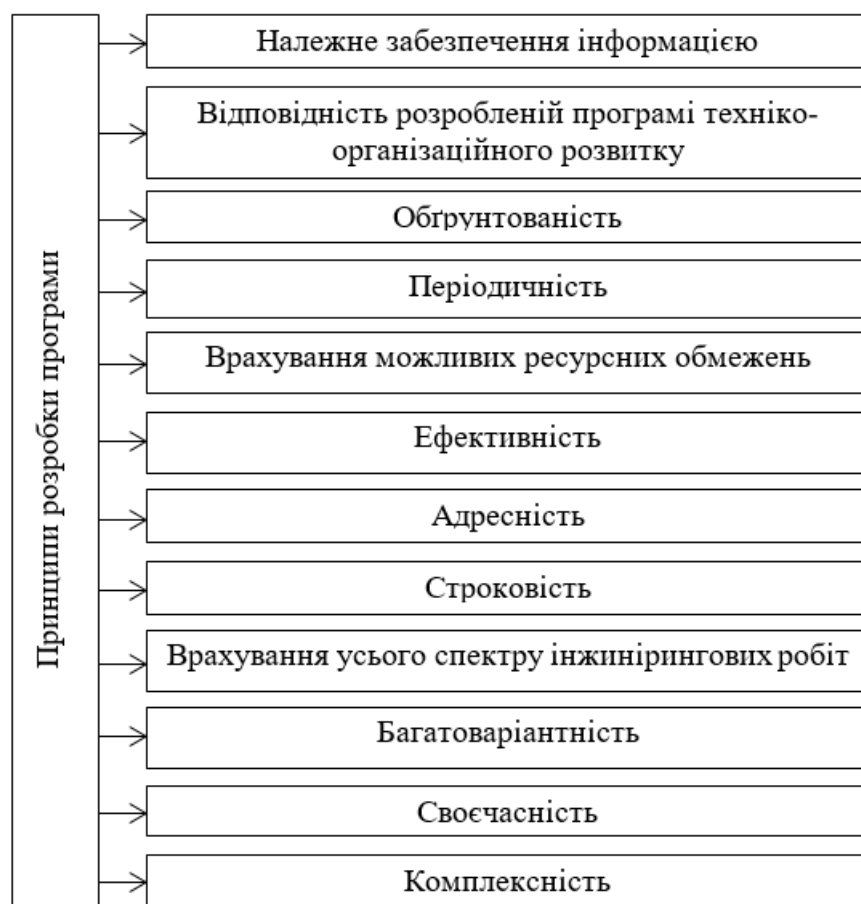


Рисунок 3.1 - Принципи розроблення програми інжинірингових робіт на підприємстві

6) Програма інжинірингових робіт повинна розроблятися та виконуватися вчасно.

7) План інжинірингових робіт для кожного елемента бізнес-процесу має бути визначений з певною періодичністю.

8) Програма інжинірингових робіт повинна включати кілька варіантів рішень.

9) Програма повинна охоплювати весь спектр можливих інжинірингових

робіт (номенклатуру), при цьому різні види робіт слід класифікувати за способом подачі кінцевих результатів.

10) Програма інжинірингових робіт повинна плануватися з чітко визначеними умовами для виконання кожного виду робіт на підприємстві.

11) Програма інжинірингових робіт повинна бути спрямована на досягнення конкретних цілей.

12) Реалізація програми інжинірингу повинна приносити підприємству економічний ефект.

13) При розробці програми необхідно враховувати можливі обмеження у виконанні робіт на підприємстві, зокрема обсяг фінансових ресурсів, що є в наявності або які можна залучити зовнішнім шляхом.

Зважаючи на багатоступеневість процесу розробки та впровадження нових технологій, обладнання та продукції, було запропоновано концепцію організації цього процесу. Вона ґрунтується на введенні терміну «ланцюжок проектних дій». Ці дії є окремими етапами в процесі розробки та реалізації проекту, кожен з яких має чітко визначені вихідні ресурси (включаючи інформаційні), необхідні для їх виконання, а також конкретні результати. Ланцюжок проектних дій має бути синхронізований як за часом, так і в просторі. Типологія проектної діяльності може бути розроблена досить детально.

Складність побудови ланцюга проектних дій при підготовці та реалізації проектів на підприємствах виникає через кілька чинників:

- По-перше, завдання поділу загального процесу на окремі проектні дії є складним, оскільки цей поділ може бути на різних рівнях деталізації. Тому доцільно вважати вихідні проектні дії «вузловими точками», які істотно впливають на подальший хід проекту.

- По-друге, компанії часто одночасно реалізують кілька проектів, кожен з яких має власний ланцюжок проектних дій. У такому випадку виникає необхідність об'єднати ці ланцюжки в певні кластери.

- По-третє, процес реалізації кожного проектного заходу зазвичай має кілька варіантів виконання. Це стосується, зокрема, питання, чи здійснюють проектну

діяльність власні працівники компанії, чи залучають сторонніх експертів, здебільшого з інжинірингових або консалтингових фірм.

Для прикладу розглянемо початковий варіант ланцюга проектних дій із розробки та реалізації проекту технічного переоснащення одного з виробничих підрозділів ТОВ «Вектор М». Основні етапи проекту будуть включати:

1. Оцінка технічного стану використовуваних основних засобів, рівень прогресивності застосовуваних технологічних процесів, а також споживчі характеристики продукції.

2. Складання попереднього списку елементів активної частини основних засобів, які потребують оновлення.

3. Визначення оптимального способу оновлення кожного елемента активної частини основних виробничих фондів, відібраних на попередньому етапі, та вибір кращого варіанту заміни елементів, для яких це є найкращим варіантом (наприклад, вибір оптимальної моделі для заміни застарілого обладнання).

4. Оцінка ресурсного забезпечення підприємства для реалізації програми технічного переоснащення, зокрема, розрахунок загальних інвестицій, які можна залучити як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел.

5. Закупівля матеріалів (ремонтних частин, агрегатів тощо) для заміни застарілого обладнання та інших форм оновлення основних фондів підприємства.

6. Організація пусконаладжувальних робіт для оновлених елементів основних засобів в рамках виробничих підрозділів підприємства.

7. Управління та підтримка функціонування оновлених основних засобів, включаючи регулярні ремонти та технічні огляди для забезпечення їх належного функціонування.

Зокрема, цей проект можна зробити більш інтегрованим, розбивши його на окремі підпроекти та визначивши паралельні та циклічні проектні заходи в ланцюжку, що відповідають цим підпроектам. Однак слід також зазначити, що перелічені проектні заходи мають щонайменше дві можливості для реалізації: власними силами суб'єкта господарювання або фахівцями інжинірингової компанії [33, с. 70].

З огляду на вимоги до розробки інжинірингових програм і описану схему планування та реалізації проектів із впровадженням заходів технічного та організаційного розвитку підприємства, процес формування інжинірингової програми має включати такі етапи [34, с. 14]. У ланцюгу проектної діяльності, пов'язаному з розробкою та реалізацією проектів технічного переозброєння виробничих підрозділів, передбачається виконання семи основних етапів:

1. Визначення сфер і конкретних заходів технічного та організаційного розвитку. Для цього пропонується метод створення мережі бізнес-процесів, що функціонують на підприємстві.

2. Для кожного бізнес-процесу підприємства слід скласти перелік можливих напрямків удосконалення, пов'язавши їх із його складовими. Ці напрямки стануть основою для створення програми розвитку.

3. Для кожного напрямку удосконалення елементів відповідного бізнес-процесу створюється ланцюг проектних заходів, необхідних для його реалізації.

4. Визначення взаємозв'язків між ланцюгами окремих проектних заходів і оцінка доцільності їх об'єднання.

5. Оцінка можливих обмежень ресурсного забезпечення для реалізації проектних рішень, зокрема щодо обсягів інвестиційних ресурсів підприємства.

6. Для кожної ланки проектного ланцюга з техніко-організаційного розвитку визначається необхідність залучення інжинірингової компанії для виконання відповідних проектних дій.

7. Оскільки кожна ланка проектного ланцюга може бути розглянута як окремий інжиніринговий проект, їх сукупність утворює програму інжинірингових робіт підприємства.

8. Визначення термінів та виконавців для кожного інжинірингового проекту в рамках програми, а також оцінка потреби в ресурсах для її розробки.

З огляду на багатоступінчастий процес розробки та впровадження нових технологій, обладнання та будівельних робіт, запропоновано концепцію організації цього процесу. У цьому контексті ланцюг подій представляє собою послідовність проектних дій, які синхронізуються як за часом, так і за простором.

У практиці проектного аналізу запропонований рекурсивний підхід до вибору найкращого варіанту реалізації інноваційних проектів з високою якістю дозволить раціонально вибрати оптимальний варіант технології будівництва, що пропонує найкраще співвідношення ціни та якості. Крім того, даний підхід може бути застосований при розробці інженерних проектів на освоєння (впровадження) нових (удосконалених) будівельних робіт у ТОВ «Вектор М».

3.2 Розробка рекомендацій щодо бізнес-інжинірингу процесів постачання

У сучасній економіці основною рушійною силою інноваційних змін в компаніях все частіше виступає реінжиніринг бізнес-процесів, який завдяки безперервному використанню інноваційних управлінських, маркетингових і ІТ-технологій створює необхідні умови для підвищення операційної ефективності. Такий механізм є важливим для всіх аспектів діяльності компанії, проте останнім часом його активно застосовують у сфері логістики. Оптимізація логістичних процесів вимагає системного інтеграційного підходу, що найкраще реалізується через реінжиніринг. Це дозволяє досягти синергетичного ефекту, оскільки окремі логістичні бізнес-процеси функціонують надійніше, створюючи умови для підвищення надійності логістичної системи компанії загалом. Однак найбільшою перевагою реінжинірингу логістичних процесів є їхній потенціал до самовдосконалення та розвитку, оскільки реінжиніринг завжди є інноваційним процесом, який здатний кардинально підвищити ефективність управління існуючими бізнес-процесами.

Ключовою перевагою реінжинірингу є його здатність до самовдосконалення та розвитку, адже він завжди є інноваційним процесом, який може радикально покращити ефективність управління поточними бізнес-процесами. Метою розробки рекомендацій з бізнес-інжинірингу процесів постачання є аналіз бізнес-

процесів каналів постачання та розробка рекомендацій з реінжинірингу цих бізнес-процесів в компаніях [36, с. 220].

Управління логістикою передбачає інтеграцію двох ключових функцій: постачання будматеріалів від виробників (виробничих підприємств) та виконання будівельних робіт кінцевим споживачем (гравцям ринку). Цю інтеграцію здійснює відділ логістики - самостійний структурний підрозділ компанії. Метою відділу логістики є якісна організація логістичної діяльності, підвищення конкурентоспроможності компанії та забезпечення будматеріалами у визначеному місці, у визначений час, у визначеній кількості, з мінімальними витратами та за найкращою ціною, враховуючи індивідуальні потреби клієнта [37, с. 317].

У 2022, через війну році компанія виконала 76% поставок без затримок, 91% замовлень доставлено в ідеальному стані без помилок відповідно до вимог замовника, 53% своєчасних і точних оплат за транспорт, 66% транспортних документів без помилок, 94% робіт надано вчасно, додаткова комунікація з клієнтами, частка замовлень, доставлених без будь-якої доставки, склала 42%. Це досить низькі показники ефективності для постачання будматеріалів. Тому компанія планує суттєво покращити якість виконання будівельних робіт.

Аналіз ситуації, проведений цільовими фокус-групами компанії із залученням стейкхолдерів ланцюга постачання, показав, що формування ефективних та результативних бізнес-процесів у каналі постачання будматеріалів компанії неможливе без впровадження процесу реінжинірингу. Керівництвом ТОВ «Вектор М» було прийнято рішення докорінно переглянути та перепроєктувати свою бізнес-діяльність. Загальний алгоритм реалізації сценарію реінжинірингу компанії показаний на схемі нижче. На першому етапі проекту були створені цільові групи, об'єднавши членів команди з різних відділів у єдину команду, яка використовує спільний інформаційний простір (рисунок 3.3).

На другому етапі корпоративні та функціональні інформаційні системи ERPCRM і BPM були інтегровані в єдину інформаційну платформу OneBox. Це дозволило значно змінити організацію роботи всіх відділів, залучених до ланцюга

поставок. Тепер інженерам і менеджерам з продажу не потрібно звертатися до фінансового відділу для отримання інформації про залишки бюджету, а менеджери з закупівель більше не телефонують на склад, щоб перевірити наявність товару.

Юристи також отримують необхідну інформацію безпосередньо від інженерів та менеджерів з продажу, і навпаки. Документи передаються в електронному вигляді, а система документообігу дозволяє багаторазово вводити їх у систему, де вони доступні всім учасникам процесу. Введена система електронного підпису, а кожен учасник робочої групи має індивідуальний логін і пароль для доступу до інформації в ERP-системі.

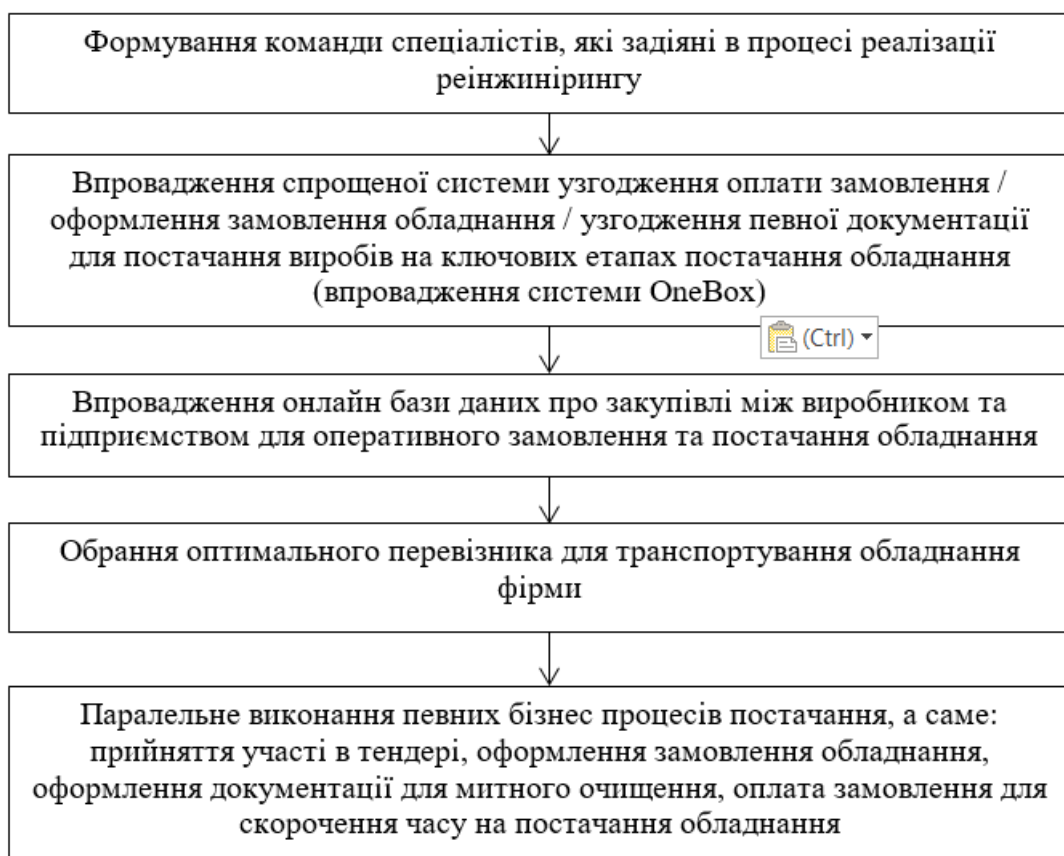


Рисунок 3.3 - Алгоритм реалізації реінжинірингу компанії підприємства

Таким чином, фахівці, які підписують документи, реєструються в системі разом із датою та часом підпису. Клієнти, зацікавлені в закупівлях, мають змогу переглядати статус документа, дату останнього підпису та відслідковувати поточний етап закупівлі. Якщо потрібно, журнал підписів може бути

роздрукований і доданий до документа в паперовому вигляді як офіційний доказ підпису. Інформаційна платформа дозволяє виконувати всі необхідні розрахунки для вибору найкращого варіанту. Вона також сприяє значному зменшенню витрат ресурсів і часу на реалізацію бізнес-процесів, пов'язаних з обробкою замовлень. OneBox може бути використаний для впровадження спрощеної системи авторизації оплати замовлень, що дозволить зменшити цей етап щонайменше на чотири дні.

Наступним кроком є налагодження взаємодії між тендерним відділом і відділом логістики, що дозволить інтегрувати процеси укладання контрактів і замовлення обладнання тендерним відділом. Компанія розширила повноваження співробітників і призначила відповідальну особу. Початковим етапом тендерного процесу є замовлення товарів у виробників для участі в тендерах. Ці процеси також планується синхронізувати, що значно скоротить час постачання обладнання.

Ключовою частиною запропонованого алгоритму є надання постачальникам доступу до онлайн-бази даних про їхні закупівлі, статистику щодо частоти замовлень та іншої важливої інформації, що дозволяє їм підготувати свої замовлення ще до отримання запиту на затвердження. Впровадження алгоритму на основі аналізу ринку перевізників дозволило ідентифікувати ключових постачальників, здатних забезпечити необхідні послуги в короткі терміни та без додаткових витрат. Завдяки підвищенню кваліфікації посередників, процес підготовки документації для митного оформлення було перенесено на ранній етап транспортування будівельних матеріалів від виробника до митного контролю, що дозволило скоротити час митного оформлення на 1,5-2 дні. Складові ефекту від впровадження інжинірингових заходів наведені в таблиці 3.1.

Згідно з таблицею 3.1, реінжиніринг процесів постачання в компанії дозволив знизити оборотність оборотного капіталу на 12-25%, зменшити рівень складських необоротних запасів на 20-40%, знизити витрати на запасне обладнання в середньому на 5% або більше, покращити якість обслуговування та продажів на 35-40%, а також зменшити витрати на підвищення ефективності

роботи бухгалтерської та фінансової служб і знизити дебіторську заборгованість на 18% в середньому. У таблиці 3.2 представлена оцінка важливості та стану процесів для підприємств.

Таблиця 3.2 містить узагальнені результати впровадження змін у бізнес-процеси постачання після реінжинірингу на підприємствах.

Таблиця 3.1 - Розрахунок ефектів реінжинірингу на підприємстві

Витрати до впровадження реінжинірингу (за 2023 рік)		Варіант впровадження заходів за 4 місяці		Проектний варіант впровадження за 1 рік	
Величина, тис. грн.	Логістичні витрати	Величина, тис. грн.	Логістичні витрати	Величина, тис. грн.	Логістичні витрати
5046,3	Логістичні витрати системи постачання	984,7	Логістичні витрати системи постачання	2760,6	Логістичні витрати системи постачання
5855,9	Логістичні витрати на замовлення	514,1	Логістичні витрати на замовлення	1712,0	Логістичні витрати на замовлення
10969,1	Логістичні витрати системи транспортування	4265,0	Логістичні витрати системи транспортування	6321,6	Логістичні витрати системи транспортування
9884,7	Логістичні витрати системи збуту	2658,3	Логістичні витрати системи збуту	5810,1	Логістичні витрати системи збуту
3203,8	Логістичні витрати системи Складування	1200,2	Логістичні витрати системи Складування	1495,9	Логістичні витрати системи складування
34959,8	Разом	8550,4	Разом	17030,1	Разом

Аналіз таблиці демонструє, що після впровадження реінжинірингу бізнес-процесів постачання відбулося зменшення витрат по всіх етапах логістичної діяльності. Це результат змін в організаційних схемах постачання товарів від постачальників до кінцевих споживачів та впровадження нових систем обробки замовлень.

Аналізуючи дані, можна зробити висновок, що висока якість продукції, широкий асортимент, оперативність у реагуванні на зміну ризикових ситуацій та низькі накладні витрати мають позитивний вплив на бізнес-процес постачання будівельних матеріалів.

Таблиця 3.2 - Оцінка важливості та стану процесів

Бізнес процеси	Ключові чинники успіху				Кількість	Оцінка
	Висока якість товару, що продаються	Різноманітність асортименту	Швидкість реакції на зміну стану ризику	Низькі накладні витрати		
Закупівля обладнання	X	X	X	X	4	2
Управління асортиментом		X	X	X	3	2
Ціноутворення				X	1	3
Продаж товарів			X	X	2	4

Після впровадження нової системи постачання компанія досягла таких результатів протягом чотирьох місяців: скорочення термінів закупівель з двох місяців до двох-трьох тижнів; розширення асортименту і нових сегментів будівельних робіт; залучення нових виробників і постачальників; укладення угод з надійними постачальниками та розірвання контрактів з ненадійними; зменшення випадків перевищення бюджету в шість-сім разів; розробка процедур для роботи з непередбаченими витратами та управління бізнес-процесами керуючою компанією, що призвело до економії понад 4 млн грн за чотири місяці [40, с. 132].

Ми проаналізували алгоритм реінжинірингу бізнес-процесів постачання компанії. Керівництво компанії вирішило провести реінжиніринг «процесів постачання» в компанії, оскільки, на жаль, не всі бізнес-процеси є ефективними і потребують вдосконалення. Реінжиніринг базується на концепції радикалізації та перепроєктування діяльності.

В результаті проекту реінжинірингу в компанії було скорочено оборотність оборотного капіталу на 12-25%, знижено рівень неліквідів на складах на 20-40%, зменшено вартість запасного обладнання в середньому більш ніж на 5%, покращено якість обслуговування та продажів в середньому більш ніж на 35-40%, оптимізовано бухгалтерський облік та фінансові послуги - дебіторська заборгованість була дебіторська заборгованість зменшилася в середньому на 18% і більше; загальні витрати скоротилися до 20% річного обороту.

Після впровадження нової системи постачання компанія досягла наступних

результатів (через чотири місяці): терміни закупівель скоротилися з двох місяців до двох-трьох тижнів; кількість випадків перевищення бюджету зменшилася в шість-сім разів; економія понад 4 млн грн за перші три місяці завдяки управлінню бізнес-процесами з боку керуючої компанії; через інтернет Доступ до інформації в будь-який час з будь-якої точки світу; скорочення складських запасів на 70% завдяки тісній співпраці з постачальниками; збільшення частоти оновлення запасів у 3-5 разів; значне покращення якості товарів.

Компанія скоротила час, необхідний для організації бізнес-процесів постачання, підтримки та впровадження інформації та ресурсів, зменшила витрати на підготовку та впровадження бізнес-процесів і кількість ресурсів, необхідних для їх підтримки, знизила кількість помилок при обробці інформації, рівень невиконання будівельних робіт та ліквідував зайві елементи в структурі процесу, збільшив обсяги реалізації будівельних робіт за рахунок реінжинірингу бізнес-процесу збуту та покращив взаємодію горизонтальних і вертикальних зв'язків.

3.3 Визначення ефективності аутсорсингу бізнес-процесів на ТОВ «Вектор М»

Для підвищення ефективності управління компанією необхідно впроваджувати сучасні методи організації виробництва та бізнес-процесів. Використовуючи аутсорсинг, будівельна компанія ТОВ «Вектор М» може підвищити свої конкурентні переваги, забезпечити безперервну організацію діяльності на всіх рівнях, сконцентрувати ключові ресурси компанії на найбільш перспективних напрямках бізнесу і відмовитися від виконання операцій, які не є конкурентоспроможними.

Найбільшими центрами аутсорсингу є Індія та Китай, на частку яких припадає понад 70% світового ринку аутсорсингових послуг. Однак, згідно з

думкою експертів ринку праці, спостерігається швидке зростання кількості українських компаній, які активно використовують аутсорсингові послуги.

У період після кризи економіки України будівельним компаніям необхідно визначити, які будівельні роботи та основні засоби повинні залишатися в їхньому розпорядженні, а які можуть бути передані на аутсорсинг спеціалізованим компаніям.

Метою цього заходу є оцінка ефективності використання аутсорсингу в будівельній компанії ТОВ «Вектор М», оптимізація розподілу постійних і змінних витрат та зниження загальної собівартості будівельної продукції.

ТОВ «Вектор М» повинно ретельно оцінити потребу в аутсорсингу як основного, так і допоміжного персоналу, спеціалізованих будівельних послуг згідно з ДБН Д.1.1-2000, витрат на управлінський персонал, відрядження, утримання основних засобів загальнопромислового призначення, їхній ремонт та амортизацію, транспортні витрати та оплату послуг сторонніх організацій, які входять до складу загальнопромислових витрат.

За договорами аутсорсингу зовнішнім підрядникам можуть бути передані практично всі функції компанії. Найбільш поширеними з них є: бухгалтерський облік і податкові розрахунки, юридичний супровід, управління персоналом, розрахунок заробітної плати, управління інформаційними системами та базами даних, управління проектами від розробки до впровадження, маркетингові комунікації, економічна та інформаційна безпека, логістика і управління постачанням, а також збірка та тестування кінцевого продукту.

Розглянемо економічні переваги аутсорсингу в будівельному проекті з терміном будівництва шість місяців. Пропонується застосувати метод аутсорсингу для працівників, залучених до управління та обслуговування будівельного виробництва, таких як виконроби, менеджери проектів, начальники дільниць та охоронці.

Оскільки об'єкт фінансуватиметься за рахунок приватних коштів, витрати на оплату праці будуть визначатися відповідно до штатного розкладу з використанням розрахунково-аналітичного методу та на основі фактичних даних.

Період будівництва першого об'єкта тривав шість місяців. Загальна сума заробітної плати в складі загальновиробничих витрат за цей період склала 426370 грн, що відповідно становить 71062,0 грн на місяць.

Витрати на оплату праці та відрахування на соціальне страхування для технічних працівників в рамках будівельного проекту наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Витрати на оплату праці у загальновиробничих витратах, грн.

№ п/п	Посада	Заробітна плата	Відрахування до соціальних фондів	Всього витрати на заробітну плату
1.	Виконроб	22000,0	9266,4	31266,4
2.	Менеджер проекту	20000,0	8424,0	28424,0
3.	Майстер	18000,0	7581,6	25581,6
4.	Охоронник	11062,0	4659,0	15721,0
Загальна сума витрат за об'єктом, грн/міс.				102293,0

Для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності ТОВ «Вектор М» доцільно застосувати аутсорсинговий підхід до надання охоронних послуг та управління проектами із залученням відповідних фахівців із зовнішніх організацій (охоронних компаній та спеціалізованих консалтингових компаній з управління проектами).

Це дозволить знизити не тільки витрати на надання цих послуг, але й витрати, пов'язані з відрахуваннями на соціальне страхування та оплатою перших п'яти днів лікарняного через хворобу або травму.

Витрати на оплату праці охоронців та менеджерів проекту представлені в таблиці 3.4.

Вартість послуг проектного менеджера складає 18 000 грн. на місяць, що дорівнює 108 000 грн. за півроку. Ціни на послуги охоронної компанії варіюються від 2 500 до 15 000 грн. на місяць, залежно від типу наданих послуг.

Будівельні об'єкти мають бути оснащені цілодобовою системою спостереження та сигналізації, яка підключена до пульта централізованого спостереження. У разі отримання сигналів, мобільна група реагує відповідно. Це

дозволить знизити загально виробничі витрати на 106 026 грн, з 2000,4 грн до 1894,4 грн.

Таблиця 3.4 - Витрати на оплату праці персоналу за будівельним об'єктом

Стаття витрат	Витрати на співробітника, грн	
	Охоронник	Менеджер з проекту
Заробітна плата	11062,0	20000,0
Відрахування в соціальні фонди	4659,0	8424,0
Кошти на оплату перших п'яти днів непрацездатності внаслідок захворювань або травм	763,0	763,0
Всього витрат на місяць	16484,0	29187,0
Всього витрат за об'єктом (6 місяців)	98904,0	175122,0

У складі адміністративних витрат значну частину займає заробітна плата працівників адміністративних підрозділів компанії, зокрема заробітна плата бухгалтерів у розмірі 20 000 грн на місяць та відрахування на соціальне страхування 8 424 грн, що в сумі становить 175 122 грн за період.

Вартість бухгалтерських послуг, що надаються сторонніми компаніями, становить 20 000 грн на місяць, або 120 000 грн за півроку. Таким чином, компанія може знизити свої постійні та загальні витрати, як показано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Вплив аутсорсингу на витрати будівельного об'єкту

№ п/п	Найменування витрат	Сума, тис.грн. (фактична)	Сума, тис. грн. (прогнозна)	Економічний ефект, тис.грн.
1.	Змінні витрати	19215,9	19189,7	26,2
2.	Постійні витрати	4246,6	4085,6	161,0
3.	Повна собівартість	18904,7	18743,7	161,0

У практиці методи калькулювання собівартості здебільшого застосовуються для оцінки внутрішніх витрат, оскільки вони дозволяють точно визначити фактичні витрати на окремі бізнес-процеси. Потім варто порівняти вартість виконання цих функцій за допомогою аутсорсинга з витратами на їх виробництво власними силами. Для оцінки доцільності аутсорсингу дослідники [41] рекомендують порівнювати вартість отримання результатів функцій від аутсорсера з витратами на їх виконання внутрішніми ресурсами.

Наприклад, Б. Анікін вважає, що співвідношення буде наступним:

$\frac{\text{Витрати на власне виробництво}}{\text{Витрати на замовлення послуги аутсорсера}} > 1$ - слід обрати замовлення послуг аутсорсера.

Якщо співвідношення:

$\frac{\text{Витрати на власне виробництво}}{\text{Витрати на замовлення послуги аутсорсера}} < 1$ - реалізація бізнес-процесу власними силами є більш ефективною, оскільки використання аутсорсингових схем не призведе до зниження витрат [41].

Розрахуємо показник ефективності аутсорсингу для наступних напрямків діяльності:

Для виконання бухгалтерських послуг = $175122,0 : 120000,0 = 1,46$

Для виконання охоронних послуг = $98904,0 : 60000,0 = 1,65$

Для виконання послуг управління проектом = $175122,0 : 108000,0 = 1,62$

Отже, застосування аутсорсингових схем дозволяє зекономити витрати, і ця стаття підтверджує ефективність аутсорсингу в окремих видах будівельних робіт. Залежно від етапу виконання будівельних робіт, метою компанії може бути або зниження ціни контракту на підготовчому етапі (для залучення замовників і виграшу в тендерах), або збільшення прибутку і рентабельності під час реалізації проекту (для підвищення операційної ефективності).

Ефективність аутсорсингу як інструменту управління бізнесом потребує таких умов:

- чітке розуміння сутності аутсорсингу, його особливостей та кінцевої мети застосування.

- знання того, як мотивувати аутсорсерів та управляти відносинами з ними для захисту інтересів компанії та максимізації вигод від аутсорсингу.

- розуміння меж ефективного аутсорсингу та наявність чіткої методології для розрахунку витрат на внутрішні операції та передачу функцій стороннім організаціям.

Аутсорсинг є потужним інструментом управління компанією, але без належної підтримки він може негативно вплинути на її ефективність. Тому для забезпечення його результативного застосування необхідно провести всебічний

аналіз та організаційну підготовку, щоб оцінити не лише очікувані короткострокові результати, але й довгострокові наслідки передачі певних функцій стороннім спеціалізованим підрядникам.

При раціональному використанні аутсорсингу ТОВ «Вектор М» може вдосконалити свої технології та організацію виробничо-господарської діяльності, підвищити якість продукції та знизити витрати, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності та зміцненню позицій на ринку. Водночас важливою є детальна оцінка доцільності впровадження аутсорсингу в компанії.

Висновки до розділу 3

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М» на основі впровадження інновацій бізнес-інжинірингу запропоновано:

Планування програми бізнес-інжинірингу на підприємстві.

Оскільки підприємство має великий обсяг інжинірингових робіт, необхідно розробити програму цих робіт на плановий період. Процес створення цієї програми має базуватися на ряді методологічних принципів.

Враховуючи багатоступінь процесу розробки та впровадження нових видів технологій, обладнання та будівельних робіт, ми пропонуємо концепцію організації цього процесу, яка базується на введенні поняття «ланцюжок проектних робіт». У цьому випадку ланцюгом стає послідовність проектних дій, синхронізованих у часі та просторі.

Відповідно до запропонованого в даній роботі підходу, кожна ланка заданого ланцюга проектних дій з проектування відповідних заходів з технічного та організаційного розвитку підприємства передбачає оцінку доцільності залучення інжинірингової компанії для реалізації проектної дії, що відповідає цій ланці збігається з певними додатковими ланками, в тому числі. Інакше кажучи, ланцюжок проектних дій, що охоплює розробку та реалізацію конкретного

проекту, є тотожним ланцюжку проектних дій, пов'язаних з виконанням комплексу інжинірингових робіт. У практиці проектного аналізу, застосовуючи рекурентний підхід, можна ефективно обирати оптимальні варіанти реалізації інноваційних проектів для виконання будівельних робіт з підвищеною якістю, що дозволяє досягти найкращого балансу між ціною та якістю обраних технологій. Крім того, цей підхід може бути застосований для розробки інженерних проектів з освоєння (впровадження) нових (удосконалених) видів будівельних робіт на підприємствах.

Запропоновано рекомендації щодо бізнес-інжинірингу процесів постачання.

Розроблено рекомендації щодо реінжинірингу цих бізнес-процесів на ТОВ «Вектор М». Компанія прагне задовольнити найрізноманітніші потреби, впроваджуючи комплексні роздрібні та оптові постачальницькі та сервісні рішення за різними ціновими категоріями.

В ході дослідження запропоновано алгоритм реалізації унікального сценарію реінжинірингу. На першому етапі реалізації проекту була сформована цільова група. Тобто команда, що складається з людей, які володіють необхідними компетенціями для реалізації замовлення на закупівлю. Члени команди, які раніше працювали в різних відділах, були організовані в єдину команду з використанням єдиного інформаційного простору. На другому етапі була проведена інтеграція корпоративної та функціональних інформаційних систем для створення єдиної інформаційної платформи OneBox.

Ця інформаційна платформа дозволяє проводити будь-які розрахунки, спрямовані на пошук найкращого варіанту ведення бізнесу. Важливим етапом впровадження алгоритму є налагодження комунікації між тендерним відділом та відділом логістики, що дозволило об'єднати процес присудження контрактів та замовлення матеріалів тендерним відділом.

Після впровадження нової системи постачання в ТОВ «Вектор М»: скоротилися терміни проведення закупівель з двох місяців до двох-трьох тижнів; з'явилися нові обсяги і сегменти робіт, нові виробники і постачальники; для споживачів і ТОВ «Вектор М» - співпраця з надійними постачальниками і

ненадійними розірвані контракти з постачальниками; випадки перевищення бюджету зменшилися в 6-7 разів; розроблені процедури для роботи з непередбачуваними витратами; управління робочими процесами керуючою компанією призвело до економії понад 4 млн грн за один рік.

Визначено ефективність аутсорсингу бізнес-процесів на ТОВ «Вектор М». У цій роботі оцінюється ефективність аутсорсингу в будівельній компанії ТОВ «Вектор М» на прикладі застосування аутсорсингових схем для виконання конкретних функцій. На конкретних прикладах продемонстровано вплив аутсорсингу на економію витрат у будівельній компанії. Враховуючи специфіку будівельної галузі, визначено основні сфери застосування аутсорсингу.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи узагальнено теоретико-методичні основи формування конкурентоспроможності підприємства через впровадження інновацій у бізнес-інжиніринг. Вивчено системний підхід до визначення сутності «конкурентоспроможності підприємства», обґрунтовано управління бізнес-інжинірингом на основі процесних інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також визначено інноваційні технології, що застосовуються в управлінні бізнес-процесами конкурентоспроможних підприємств.

Проаналізувавши трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» різними авторами, було сформовано визначення цього поняття як складової менеджменту підприємства, що має цілеспрямований вплив на поточний і майбутній рівень конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з конкурентами, що виробляють аналогічну продукцію. Ефективно побудована система управління конкурентоспроможністю здатна забезпечити високу результативність діяльності підприємства та оптимізувати його витрати.

Розглянуто сутність і особливості управління бізнес-інжинірингом через процесні інновації в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також напрямки управлінської діяльності, спрямовані на використання інструментів реінжинірингу. Окреслено принципи та етапи інжинірингу бізнес-процесів, а також основні проблеми, пов'язані з їх впровадженням. Ефекти інжинірингу можуть суттєво покращити результати діяльності підприємств за рахунок скорочення періодів технологічного циклу, збільшення оборотності капіталу, оптимізації ресурсів, покращення показників ефективності, підвищення гнучкості бізнес-процесів до змін зовнішніх впливів і, в кінцевому підсумку, покращення якості обслуговування клієнтів.

У розділі 2 цієї роботи здійснено аналіз організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М». ТОВ «Вектор М»

здійснює комплекс послуг, пов'язаних з проектуванням і будівництвом промислових і громадських об'єктів. Компанія надає послуги з виготовлення обладнання, монтажу різноманітних металоконструкцій, монолітного будівництва, оздоблювальних, сантехнічних та електромонтажних робіт.

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Вектор М» знизився на 66,1% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але зріс на 46,5% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком. Середня кількість працівників компанії збільшилася з 38 у 2022 році до 55 у 2023 році, хоча в 2022 році вона знизилася на 46,5% через військові дії. Матеріальні витрати зменшилися на 65,9% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а в 2023 році зросли на 83,9% порівняно з 2022 роком.

Середньорічна вартість основних засобів компанії мала тенденцію до зниження: у 2022 році вона була на 8,2% меншою, ніж у 2021 році, а в 2023 році зменшилася на 24,5% порівняно з 2022 роком. Водночас середньорічна вартість ліквідних активів ТОВ «Вектор М» зросла за період дослідження.

Продуктивність праці одного працівника зменшилася на 36,6% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але збільшилася на 1,2% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Оборотність оборотних активів знизилася на 81,8% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Однією з ключових характеристик діяльності підприємств в умовах сучасного розвитку міжнародних ринкових відносин є індекс конкурентоспроможності, за яким побудовано багатокутник конкурентоспроможності, за яким визначено внутрішній та загальний рівні конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М» та порівняно з двома основними конкурентами - ТОВ «Укренергомонтаж» та ТОВ «Компанія «ГАЛЕОН».

Згідно з алгоритмом оцінки, за участю кваліфікованих експертів на підприємстві були ідентифіковані та кількісно оцінені основні конкурентні переваги організації. Для порівняння значень аналізованих факторів було побудовано багатокутник конкурентоспроможності, на основі якого визначено рівні внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності компанії. Отримані результати були використані для порівняння конкурентоспроможності ТОВ

«Вектор М» з іншими компаніями-конкурентами, а також для перетворення цих даних у числові значення через показники відносної внутрішньої та загальної конкурентоспроможності. Висновки дослідження допомогли виявити слабкі сторони в «арсеналі» конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М», що дозволить розробити комплекс заходів для мінімізації цих недоліків.

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Вектор М» на основі впровадження інновацій бізнес-інжинірингу. Запропоновано планування програми бізнес-інжинірингу на підприємстві; запропоновано рекомендації щодо бізнес-інжинірингу процесів постачання. Визначено ефективність аутсорсингу бізнес-процесів на ТОВ «Вектор М».

Проведене дослідження показало, що впровадження інноваційних технологій в управлінні бізнес-процесами сприяє розвитку підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку, що, у свою чергу, веде до підвищення ефективності його діяльності. Використання інновацій в управлінні бізнес-процесами є ключовим фактором цього покращення.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ТНЕУ*. 2008. № 1. С. 69-78.
2. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10-15.
3. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=-1&z=1774> (дата звернення: 15.11.2024).
4. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27-32.
5. Гончарук П. А. Конкурентоспроможність – необхідна умова функціонування підприємства. *Держава та регіони*. 2014. № 2. С. 62-65.
6. Жовновач Р. І. Про впорядкування факторів формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=549> (дата звернення: 15.11.2024).
7. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*. 2016. С. 267-268.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
9. Інноваційний розвиток промислових підприємств: аналіз та оцінки: монографія / М.П. Войнаренко, А.В. Череп, Л.Г. Олейнікова, О.В. Череп. Хмельницький: ХНУ, 2010. 444 с.
10. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 10(151). С. 78–82.
11. Гурочкіна В.В. Реінжиніринг як інструмент інноваційного розвитку

підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 4. Т. 3. С. 207–211.

12. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.

13. Козаченко А.В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів. URL: <http://easycode.com.ua/2010/11/praktichni-pidходи-do-polipshennya-biznes-procesiv/>. (дата звернення: 15.11.2024).

14. Курносова О.О. Управління розвитком підприємств на основі процесних інновацій: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Донецький національний ун-т. Д., 2011. 20 с.

15. Концепція / Економічний енциклопедичний словник. URL: <http://www.subject.com.ua/economic/slovník/3521.html>. (дата звернення: 15.11.2024).

16. Менчинська О.М. Організаційно-економічна модель інноваційного розвитку бізнесу. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 3(31). С. 69–75.

17. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Л.І. Михайлова, О.І. Гудоров, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко; вид. 2-е, доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.

18. Менчинська О.М. Управління бізнес-процесами промислових підприємств на основі процесних інновацій. *Економічний вісник запорізької державної інженерної академії*. 2018. Випуск 6 (18). - С.147-152.

19. Касич А.О., Назарова М.В., Климович Т.А. Інноваційна продукція як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств України. *Держава та регіони*. 2008. № 2. С. 66–69.

20. Діденко Є.О. Інноваційна діяльність підприємства як основа його стабільного та безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №. 11(162). С. 77–82.

21. Харченко Т.О. Інноваційний клімат промислових підприємств України в сучасних умовах економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5437> (дата звернення: 15.11.2024).

22. Харченко Т.О., Куфрик Р.Л. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5253> (дата звернення: 15.11.2024).
23. Євтушевська О.В. Роль інноваційних технологій у розвитку суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 21. С. 14–16.
24. Tan J., Fisher E., Mitchell R, Phan, P. At the center of the action: Innovation and technology strategy research in the small business setting. *Journal of Small Business Management*. 2009. Vol. 47(3). P. 233–262.
25. Mihaela Diaconu Technological Innovation: Concept, Process, Typology and Implications in the Economy. *Theoretical and Applied Economics*. 2011. Vol. XVIII. № 10(563). P. 127–144. URL : <http://store.ectap.ro/articole/655.pdf> (дата звернення: 15.11.2024).
26. Michael Hammer, James Champy *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business. London. 2006. P. 223.
27. Про інноваційну діяльність : Закон України від 18 січня 2002 р. № 22940/2002. Верховна Рада України. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15/print1477376382546226> (дата звернення: 15.11.2024).
28. Харченко Т.О., Бондарук Ю.С. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 4 (109). С. 130-133.
29. Трасковецька Л.М., Боровик Л.В., Боровик О.В. Автоматизація математичних методів експертних оцінок. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Військові та технічні науки*. 2013. № 2. С. 373–384.
30. Тесленок І.М., Широколов Є.В. Оцінка конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. №4(90). С.118-125.
31. Демченко Б. А., Кудрицька Ж. В. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 23. С. 71–74.

32. Кащена Н. Б. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11-2. С. 37–43.

33. Побережна З. М. Інтегрований механізм інструментального забезпечення стратегічного розвитку бізнес-моделі підприємств авіаційної галузі. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 70–78.

34. Чорна Л. О., Гончар О. І. Моделювання бізнеспроцесів для удосконалення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 2. Т. 1. С. 14–18.

35. Білявський В. М. Реінжиніринг бізнеспроцесів як механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю організації. Сучасні проблеми менеджменту: матер. XII міжнар. наук.- практич. конф. Київ : Нац. авіац. ун-т, 2016. С. 21-22.

36. Волинчук Ю. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів підприємства. *Економічний форум*. 2013. № 1. С. 220-224.

37. Солодка О. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 669. С. 317-322.

38. Таранюк Л. М. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4. С. 97- 104.

39. Яковенко С. І. Реінжиніринг бізнеспроцесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 9(39). С. 118-130.

40. Алькема В.Г. Гричик Т.М. Реінжиніринг бізнес процесів постачання в каналах поставок медичного обладнання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №1 (57). С. 132-139.

41. Бондаренко Є.В. Визначення ефективності аутсорсингу на підприємствах будівельної галузі. *Ефективна економіка*. 2011. № 4. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1600> (дата звернення: 15.11.2024).