Хмельницький національний університет
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління конкурентоспроможністю підприємства
(на прикладі ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Бізнес-адміністрування
Назва

Шифр КвРМН. 23160.01.12.ПЗ

Виконав: студент ІІ курсу, група БАм-23-1 _____ А.О. Замашнюк

Керівник: кандидат економічних наук, доцент _____ Ю.В. Кравчик

Нормоконтролер старший викладач _____ І.В.Грабовська

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту _____ Н.М. Тюріна
та адміністрування

17 12 2024 р.

Хмельницький, 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітній рівень магістр
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Менеджменту та адміністрування
_____ Тюріна Н.М.
Підпис Прізвище, ініціали

« 2 » вересня 2024 року

# ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Замашнюк Андрій Олександрович
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): «Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ Гама-Техніка ЛТД, м. Хмельницький)»

керівник проекту (роботи) Кравчик Ю.В., к.е.н., доц.
Прізвище, імя, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «26» квітня 2024 р. №60 дод 19

2. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру: 20 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база, статистичні та звітні матеріали підприємства: баланс, фінансова звітність, звіт з праці, стандарти якості, положення про управління підприємством.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі розкрито зміст поняття «конкурентоспроможність» та чинники її формування. Розглянуто методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, їх переваги та недоліки. У другому розділі проаналізовано виробничо-господарську ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», аналіз використання ресурсів, фінансовий аналіз ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», конкурентний аналіз діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД». Третій розділ присвячено розробленню заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі розроблення програми покращення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», формування механізму формування та розвитку конкурентоспроможності персоналу. Запропоновані шляхи покращення конкурентного потенціалу, вибір стратегічних напрямків управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД».

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

| | |
|---|---|
| 1 | Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю» у трактуванні різних авторів |
| 2 | Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства |
| 3 | Переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства |
| 4 | Специфіка будівельної галузі |
| 5 | Основні техніко-економічні показники підприємства ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» |
| 6 | Радар конкурентоспроможності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» та його конкурента |
| 7 | Розробки програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» |
| 8 | Матриця БКГ для робіт та послуг ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» |
| 9 | Заходи вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» |
| 10 | Впровадження новітніх технологій утеплення дахів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» |

6. Консультанти розділів дипломного проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання: 01.09.2024 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів (розділів) дипломного проекту (роботи) | Строк виконання етапів проекту (роботи) | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1 | Теоретична частина | 20.10.2024 - 04.11.2024 | Виконано |
| 2 | Аналітична частина | 05.11.2024 - 18.11.2024 | Виконано |
| 3 | Проектно-рекомендаційна частина | 19.11.2024 - 13.12.2024 | Виконано |
| 4 | Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль) | 14.12.2024 - 19.12.2024 | Виконано |
| 5 | Захист дипломної роботи | 20.12.2024 | Виконано |

Студент _____ А.О.Замашнюк
Підпис Ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ Ю.В. Кравчик
Підпис Ініціали, прізвище

# АНОТАЦІЯ

Магістерська дипломна робота «Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. БАм-23-1 Замашнюк А.О., керівник к.е.н. Кравчик Ю.В.

Обсяг – 89 с., 38 рис., 31 табл., 3 додатки, 35 джерел.

Ключеві слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, фактори конкурентоспроможності.

Мета магістерської дипломної роботи: дослідження теоретичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства та розроблення шляхів його покращення.

Об'єкт дослідження: управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД».

Досліджено аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства, детально розглянуто методи оцінювання конкурентоспроможності, визначені фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.

У другому розділі для визначення напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства проведений детальний економічний аналіз діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», надано загальну характеристику підприємства та основних напрямів його діяльності, виконано аналіз ефективності використання засобів праці та трудових ресурсів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», аналіз фінансового стану ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», конкурентний аналіз.

В третьому розділі роботи запропоновано формування етапів управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», оцінка конкурентного потенціалу ТОВ «Гама–Техніка ЛТД, формування програми управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», застосування стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД».

# ЗМІСТ

Вступ 4

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 7

1.1. Дослідження категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства» 4

1.2 Методологічні засади проведення оцінювання конкурентоспроможності підприємства 11

1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства 16

2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ГАМА-ТЕХНІКА ЛТД» 27

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» 27

2.2 Аналіз забезпечення та використання основних фондів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» 30

2.3 Аналіз використання кадрів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» 46

2.4 Фінансовий аналіз результатів діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» 42

2.5 Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» 51

3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ГАМА-ТЕХНІКА ЛТД» 58

3.1 Формування програми управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» 58

3.2 Застосування стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» 61

3.3 Шляхи підвищення конкурентного потенціалу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» 70

Висновки 77

Перелік використаних джерел 79

Додатки

# ВСТУП

З загостренням на ринку конкуренції проблема управління конкурентоспроможністю підприємства стає актуальною для сучасних підприємців. За відсутності проведення адекватної та своєчасної оцінки рівня конкурентного потенціалу, виявлення факторів безпосереднього впливу на конкурентні позиції підприємства неможлива розробка та впровадження стратегії існування та функціонування підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємодіють мід собою. До складу керованої системи входять такі елементи, які забезпечують безпосередній процес господарської, комерційної та багато інших видів діяльності підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства досліджені у працях вітчизняних авторів Сумець О. М., Довгань Л. Є., Клименко С. М., Кузьміна, О.Є., Піддубного І. О., Нефедової О.Г., Струка Н., Сомової О.Є., Пєліхов Є.Ф., Адамика В., Вербицької Г., Грицишина Н., Норік Л. О., Бондаренко Г. С. та інших дослідників.

Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства недостатньо досліджено як у вітчизняній, так і в закордонній науці. На багатьох підприємствах питанням конкурентоспроможності приділяють не ту увагу. Тобто управління конкурентоспроможністю зводиться до технічних проблем конструкторського та технологічного забезпечення. А формування стратегії, організація управління конкурентоспроможністю підприємства, соціальні й психологічні його аспекти, враховують дуже мало. В Україні існує нестача теоретичних і практичних методів господарювання в умовах жорсткої конкуренції, Це зумовлює актуальність вивчення цієї проблеми.

Актуальність вказаних проблем зумовили вибір теми дослідження, визначили мету і основні завдання кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи - аналіз та систематизація підходів до управління управління конкурентоспроможністю підприємства.

Досягнення поставленої мети дослідження передбачає вирішення таких завдань:

– визначити сутність поняття «конкурентоспроможності підприємства» та «управління конкурентоспроможністю підприємства»,

– розглянути характеристику факторів забезпечення та підвищення конкурентоспроможності фірми,

– розглянути методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності фірми,

– провести аналіз всіх напрямків діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»;

– проаналізувати конкурентоспроможність ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»;

- здійснити розробку пропозицій щодо покращення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об’єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процес управління змінами в контексті конкурентноспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД».

Для українських підприємств управління конкурентоспроможністю підприємства є новою сферою діяльності в мливному конкурентному середовищі. Конкурентоспроможність ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», як об'єкт управління конкурентоспроможністю, є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення сильних конкурентних позицій, підтримання наявних і створення нових конкурентних переваг.

Інформаційною базою дослідження магістерської роботи є законодавчі та нормативно-правові документи України, дані фінансової звітності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»; наукові праці закордонних та вітчизняних науковців.

Практична значимість магістерської роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо оцінювання конкурентоспроможності,

покращення управління нею в ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», які можуть бути впроваджені в діяльність підприємства.

.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Дослідження категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Конкурентоспроможність підприємства є особливою категорію, яка визначає здатність підприємства постачати на ринок конкурентоспроможну продукцію порівняно з продукцією інших виробників. Поняття конкурентоспроможності є багатофакторним процесом реалізації конкурентних стосунків на ринку. Сучасне підприємство повинно адекватно та гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, швидко переходити на інший вид продукції та послуг відповідно до вподобань та смаків клієнтів.

Зарубіжні та вітчизняні автори пропонують багато різних тлумачень поняття «конкурентоспроможність підприємства». В таблиці 1.1 наведені деякі з цих визначень.

Таблиця 1.1 - Тлумачення поняття «конкурентоспроможність підприємства» зарубіжними та вітчизняними авторами

| Автори | Визначення |
|---|---|
| Р.А.Фатхутдінов, Г.В. Осовська [1] | здатність організації виробляти конкурентоспроможний товар або послугу |
| О.М. Сумець, О.Є. Сомова, Є.Ф. Пєліхов [2] | є компексною характеристикою і результатом діяльності всіх підрозділів підприємства у всіх напрямках виробництва та його обслуговування |
| Л.Є.Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко [3]. | характеризується здатністю реального чи потенційного задоволення об’єктом певної потреби порівняно з аналогічними об’єктами на певному ринку |
| Н.М.Євдокимова, А.В. Кірієнко [4] | наявність значних переваг у підприємства порівняно з конкурентами в масштабах певного галузевого ринку |
| Н. Струк [5] | реальну та потенційну здатність підприємства проектувати, виготовляти та збувати товари |

Продовження таблиці 1.1

| | |
|---|---|
| С. М. Клименко [6] | здатність підприємства конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, помірних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів |
| В.Адамик, Г.Вербицька [7] | відмінність процесу розвитку підприємства від конкурента, як за ступенем задоволення його продукцією суспільних потреб, так і за ефективністю комерційної діяльності |
| А.С.Афонін, С.В.Білоусова, К.Мільскі [8] | спроможність, яку забезпечує підприємству можливість тривалий час добиватися власних цілей і успішно виступати на ринку поряд з іншими присутніми там суб'єктами |
| Н.Грицишин [9]. | здатність суб'єктів підприємницької діяльності витримувати конкурентну боротьбу на ринках економічних благ, швидко і ефективно пристосовуватись до нових умов господарювання |

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це підфункція управління підприємства, спрямована на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства в умовах жорсткої економічної конкуренції [10]. Різні науковці дають різноманітне тлумачення цього поняття. В таблиці 1.2 представлено декілька таких визначень вітчизняних дослідників.

Таблиця 1.2 - Тлумачення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» вітчизняними авторами

| Автор | Визначення |
|---|---|
| Г.С. Бондаренко [11] | це є систематичним, планомірним і цілеспрямованим впливом на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх засобів впливу |
| І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [12] | є напрямом менеджменту, спрямованим на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності суб'єкта економічної діяльності |

Продовження таблиці 1.2

| | |
|---|---|
| М.М. Галелюк [13] | є конкретною функцією менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів |
| О.Є. Кузьмін [6] | є сукупністю важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів |
| О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль [14] | являє собою аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності та реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності |

Аналіз визначень «управління конкурентоспроможністю підприємства» (табл.1.2) можна зазначити, що даний процес являє собою підфункцію менеджменту. Вона має бути спрямована на поточний і майбутній рівень конкурентоспроможності підприємства порівняно з підприємствами, що випускають аналогічну продукцію.

Сутність конкурентоспроможності формується під впливом факторів конкурентоспроможності, які в залежності від можливості управляти ними, поділяються на внутрішні та зовнішні.

Наявність внутрішніх факторів залежить від системи управління на підприємстві. Керівництво підприємства може управляти ними. Однозначного поділу на внутрішні та зовнішні чинники конкурентоспроможності не існує. Дослідники пропонують різні підходи до їх груповань.

Існують різні підходи до виокремлення внутрішніх чинників конкурентоспроможності. Дослідник Н.Грицишин пропонує до внутрішніх чинників віднести наступні:

– діяльність керівництва та апарату управління підприємства, організація та виробнича структура,

- професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів;

– оновлення устаткування та технологій, використання найбільш сучасних;

– новітні сировина, матеріали, напівфабрикати, їх якість та зменшення відходів;

– стимулювання збуту продукції та надання послуг, маркетингові заходи здійснення продаж [9].

Внутрішні чинники визначають конкурентні переваги фірми. Вважаємо, що до внутрішніх чинників, від яких залежить конкурентоспроможність фірми доцільно віднести фінансове забезпечення, можливість додаткових інвестицій та доступ до фінансових ресурсів, інновації, доступ до якісних і дешевих матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, напівфабрикатів).

Зовнішні чинники конкурентоспроможності є умовами, до яких повинно пристосовуватися фірма. До них належать:

– рівень конкурентоспроможності економіки;

– рівень конкурентоспроможності галузі;

– чинники зовнішнього макросередовища.

До того науковець О.Г. Нефедова пропонує до зовнішніх чинників конкурентоспроможності віднести:

- економічні – податкова політика держави, інфляційні процеси;

- соціальні – рівень кваліфікованості робочої сили, її чисельність;

- політичні – міжнародні конфлікти;

- природні фактори – вичерпність запасів окремих видів ресурсів;

- техногенні чинники – глобальне потепління тощо [15].

Дослідник Н. Грицищин пропонує інший перелік:

1) фіскальна та грошово-кредитна політика, законодавчі акти;

2) ринок сировинних та матеріальних ресурсів, ринок трудових ресурсів, ринок засобів виробництва, ринок фінансових ресурсів;

3) розвиток нових технологій, нових матеріалів та джерел енергії;

4) параметри попиту на ринку [9].

## 1.2 Методологічні засади проведення оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Сьогодні використовується велика кількість ознак, за якими можна класифікувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства що пояснюється неоднозначністю наявних методичних підходів у дослідженні конкурентоспроможності підприємства. Узагальнюючи наявні наукові дослідження з цього питання, розроблено економістами та науковцями та застосовується на практиці досить велика кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Всю сукупність методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за такими ознаками:

– за об’єктом оцінки (продукції, персоналу, потенціалу);

– за способом здійснення оцінки (індикаторні, матричні, графічні, математичні);

– за напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні);

– за видами використовуваних показників (диференційовані, комплексні);

– за періодом розрахунку (фактичні, прогностичні);

– за можливістю розроблення управлінських рішень (поточні, стратегічні).

Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства наведені на рис. 1.1.

-

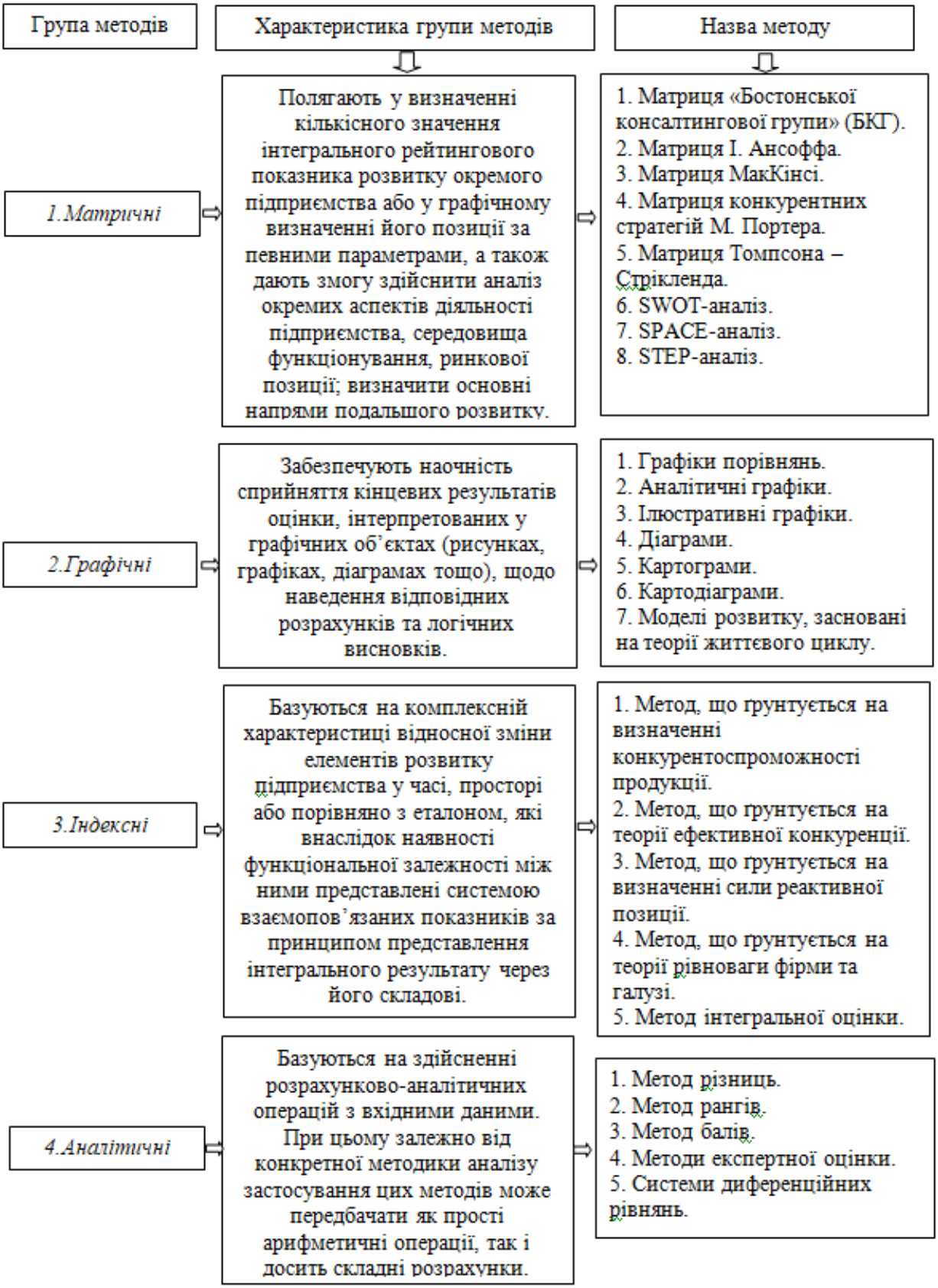


Рисунок 1.1 - Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Наведена класифікація методів показує, що за окремими ознаками класифікації, один метод аналізу конкурентоспроможності відноситься до різних груп методів. Кожна група методів має свої переваги та недоліки. Доцільне застосовувати поєднання декількох методів в одну систему оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Іншою класифікацією, запропонованою дослідниками є об'єднання методів для визначення та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства в групи :

- методи, що ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг, базуються на положеннях теорії міжнародного поділу праці, відповідно до яких передумовою досягнення підприємством стійких конкурентних позицій є відносно нижчі витрати виробництва, ніж у конкурента;

- методи, що ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства і галузі, відповідно до яких критерієм конкурентоспроможності підприємства є наявність у виробників факторів виробництва, які можуть бути використані більш ефективно, ніж у конкурентів;

- методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції;

методи, які ґрунтуються на основі теорії якості продукції підприємства, відповідно до яких конкурентоспроможність підприємства тим вище, чим вище конкурентоспроможність його продукції;

- методи, які ґрунтуються на основі теорії мультиплікатора і характеризують ланцюжок послідовних залежностей ефектів та стимулів, що їх викликали;

- методи визначення конкурентної позиції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств, за допомогою яких аналізується внутрішнє середовище підприємств з метою виявлення переваг та потенціалу;

- методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок і широко використовуються для аналізу можливостей конкурентів;

- матричні методи оцінки конкурентоспроможності, які засновані на розгляді процесів конкуренції в динаміці;

- комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, спрямовані на розроблення зведеного показника рівня конкурентоспроможності. Кожен із методів оцінки конкурентоспроможності має свої переваги та недоліки, які представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

| Методи | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|
| Методи, які грунтуються на основі аналізу порівняльних переваг | Простота оцінки | Не дають змогу адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства; статичність отриманих оцінок; не характеризує можливості адаптації до зміни зовнішнього середовища |
| Методи, які грунтуються на основі теорії рівноваги підприємства та галузі | Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн | Не враховують вплив внутрішніх факторів; обмежені умовами ринку досконалої конкуренції; складність узагальнення результатів оцінки |
| Методи, які грунтуються на основі теорії ефективної конкуренції | Суттєвий аналіз господарської діяльності; оцінка стану підприємства на галузевому рівні | Значні обсяги розрахунків; складність узагальнення результатів оцінки; неможливість оцінки динаміки чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності |
| Методи, які грунтуються на основі теорії якості продукції | Врахування конкурентоспроможності продукції | Не враховують рівень виробничо-збутової діяльності підприємства; доцільні для виробників одного виду продукції |
| Методи, які грунтуються на основі теорії мультиплікатора | Врахування якісних показників діяльності підприємства | Результати оцінки є об'єктивними лише для нетривалого проміжку часу |
| Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств | Можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу | Складність оцінки та аналіз лише факторів внутрішнього середовища |
| Методи, які грунтуються на основі експертних оцінок | Адекватність результатів оцінки в умовах обмеженості даних | Доцільні для виробників одного виду продукції |
| Матричні | Дають змогу дослідити розвиток конкуренції у динаміці; наочність | Описові, не враховують фінансові показники діяльності підприємства; обмежене використання для аналізу підприємств з низьким рівнем конкурентоспроможності |
| Комплексні | Простота, наочність та однозначність оцінки | Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не придатний для оцінки підприємств із значною номенклатурою товарів |

Різноманітність методів ставить перед фірмою вибір оптимального методу оцінки конкурентоспроможності. Це методповинен об'єктивно оцінювати ситуацію, обрати найбільш впливові фактори конкурентоспроможності, сформувати результативну стратегію конкурентоспроможності.

Поряд з перевагами і недоліками методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можливо використовувати комплексну систему методів конкурентоспроможності підприємства з урахуванням галузевих особливостей.

Дослідниками пропонується загальний алгоритм процесу оцінки конкурентоспроможності фірми, послідовність етапів якого представлений на рис. 1.2. Алгоритм дає лише загальне розуміння етапів при оцінці конкурентоспроможності фірми.

Методика поетапного проведення оцінювання конкурентоспроможності будівельного підприємства дозволяє детально дослідити кожен із етапів з урахуванням галузевої спрямованості фірми, для якої оцінка буде проводитися.

На другому етапі пропонується проводити визначення параметрів та показників конкурентоспроможності підприємства.

Питанню вибору показників конкурентоспроможності підприємства присвячено багато наукових робіт закордоних та вітчизняних дослідників. Показники мають враховувати цілі дослідження. Вчений Кузьмін О. Є. на основі узагальнення підходів багатьох авторів пропонує, що «…в основу добору показників можуть бути покладені конкурентні переваги фірми, чинники конкурентоспроможності, унікальні характеристики продукції, робіт та послуг тощо» [14].

. Зокрема, економіст М. Портер пропонував досліджувати конкурентоспроможність на основі таких параметрів, як стратегія розвитку

фірми, цінності фірми, стиль керівного управління, фінансові цілі фірми та, вплив держави на діяльність та існуючі обмеження [12].

Рисунок 1.2 -Послідовність етапів визначення конкурентоспроможності підприємства

Серед параметрів оцінки доцільно виділяти фінансовий стан підприємства, ефективність організації збуту та просування товарів, конкурентоспроможність товару або послуги.

## 1.3 Особливості та фактори управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства

Сучасні умови, в яких здійснюють свою діяльність будівельні компанії в Україні характеризуються жорсткою конкуренцією, яка є рушійною силою розвитку товарів та послуг, головним інструментом економії ресурсів і

підвищенням якості товарів. Тому питання конкурентоспроможності мають важливе значення для розвитку будівельної галузі. Фірми, послуги яких не відповідають вимогам ринку, припиняють свою діяльність. Через низьку конкурентоспроможність будівельні фірми закриваються.

В сучасних умовах будівництво є однією із найважливіших галузей національної економіки України. Ця галузь вирішує важливіші завдання розвитки матеріальної інфраструктури виробництва та надання житла населенню. Саме будівельна галузь в умовах війського стану відновлює пошкодженні будівлі в результаті військових дій та стихійного лиха.

Загальний національний будівельний ринок складається з регіональних будівельних ринків. Конкуренція фірми виступає рушійною силою його виживання та розвитку. Під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища з урахування особливостей будівельної галузі формується конкурентоспроможність будівельної компанії.

Специфіка виробничого процесу будівельної галузі представлена на рис. 1.3.

Рисунок 1.3 - Специфіка будівельної галузі

На формування конкурентоспроможності будівельного компанії вливають наступні особливості будівельної продукції:

- нерухомість об’єктів будівництва;

- матеріаломісткість продукції;

- залучення значної кількості висококваліфікованих працівників, які необхідні для створення окремої одиниці продукції;

- особливості ціноутворення;

- підвищені норми екологічності будівельної продукції;

- орієнтація на споживача.

В процесі створення та експлуатації будівельного об’єкта спостерігається локальність інфраструктури й спеціальної техніки спричиняє збільшення його вартості. Велика процентна частина витрат в собівартості будівельної продукції належить будівельним матеріалам і конструкціям. На будівельних роботах спостерігається висока оплата праці як спеціалістів, фахівців, так і робітників. Для створення сучасних об’єктів, вдосконалення їх екстер’єру, впровадження нових архітектурних рішень необхідно залучати додаткових спеціалістів. Задоволення потреби в житлі, на яке орієнтується будівництво того чи іншого будівельного об’єкту, повинно враховувати платоспроможність окремих груп споживачів. Крім того ціна будівельної продукції залежить від попиту на ринку та від інфляції, що робить вигідним її купівлю на ранніх етапах будівництва. В будівельній галузі потрібний постійний моніторинг якості будівельних матеріалів, конструкцій та виконання будівельно-монтажних робіт для екологічної чистоти житла та інших будівель та споруд.

Існують особливості виробничого процесу, які прямо впливають на забезпечення конкурентоспроможності будівельної компанії на ринку:

- фактор часу;

- вплив природно кліматичниз умов;

- сезонність деяких будівельно-монтажних робіт;

- висока багатоваріантність;

- залучення субпідрядників до виробничого процессу, що погіршує якість виконання робіт;

На основі вищезазначеного, ми вважаємо, що в сучасних ринкових умовах в будівельній галузі значну увагу будівельним підприємствам потрібно приділяти постійному аналізу конкурентоспроможності. Можемо стверджувати, що конкурентоспроможність будівельного підприємства – це організаційно-економічна система щодо здатності виробляти та реалізовувати будівельну продукцію, надавати послуги та виконувати роботи, якісні, цінові та часові характеристики яких відповідають державним стандартам, потребам розвитку регіону, окремим споживачам та власним інтересам підприємства.

При цьому вчасно та ефективно змінювати параметри своєї діяльності залежно від впливу зовнішнього та внутрішнього середовища задля покращення вже існуючих та створення нових конкурентних переваг, з метою досягнення власних не лише оперативних і тактичних, а й стратегічних цілей. Дане визначення надає можливість розглядати дане поняття як системну категорію, яка враховує особливості будівельної продукції, особливості функціонування будівельного підприємства, описує характеристики конкурентоспроможності.

Початковим етапом в дослідженні ефективності функціонування підприємства є визначення рівня його конкурентоспроможності на ринку. Для підприємства необхідна наявність системи аналізу та оцінки конкурентоспроможності, яка б враховувала власні інтереси підприємства та інтереси всіх його стейкголдерів. Проте однією із головних проблем оцінки конкурентоспроможності підприємства є відсутність загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка б давала можливість швидко і точно оцінити стан підприємства та запропонувати заходи щодо його покращення, прийняття ефективних господарських рішень щодо завоювання більшої частини ринку, вибору партнерів, залученню інвестицій тощо.

Найпоширеніше виокремлення чинників конкурентоспроможності, що ґрунтується на класифікаційних ознаках, наведених у табл. 1.4.

Залежно від місця виникнення (стосовно підприємства) чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на внутрішні (чинники внутрішнього середовища підприємства, або ендогенні чинники) та зовнішні (чинники зовнішнього середовища функціонування підприємства, або екзогенні чинники).

Таблиця 1.4 – Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства

| Класифікаційна ознака | Групи чинників |
|---|---|
| Місце виникнення | внутрішні та зовнішні |
| Сфера походження | науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні, політичні |
| Характер чинника | загальні, специфічні та індивідуальні |
| Тривалість дії | постійні та тимчасові |
| Ступінь взаємозумовленості | незалежні (первинні) та похідні (вторинні). |
| Ступінь корисності | стимулювальні та дестимулювальні |
| Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства | основні та другорядні |

Склад основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв’язки представлено на рисунку 1.5.

Інтенсивність прояву факторів внутрішнього середовища підприємства або ендогенні чинників безпосередньо залежить характеру системи загального менеджменту, від діяльності будівельної компанії, стану ресурсної бази, системи стратегічного управління тощо. Саме внутрішні фактори впливають на забезпечення стійких конкурентних позицій фірми

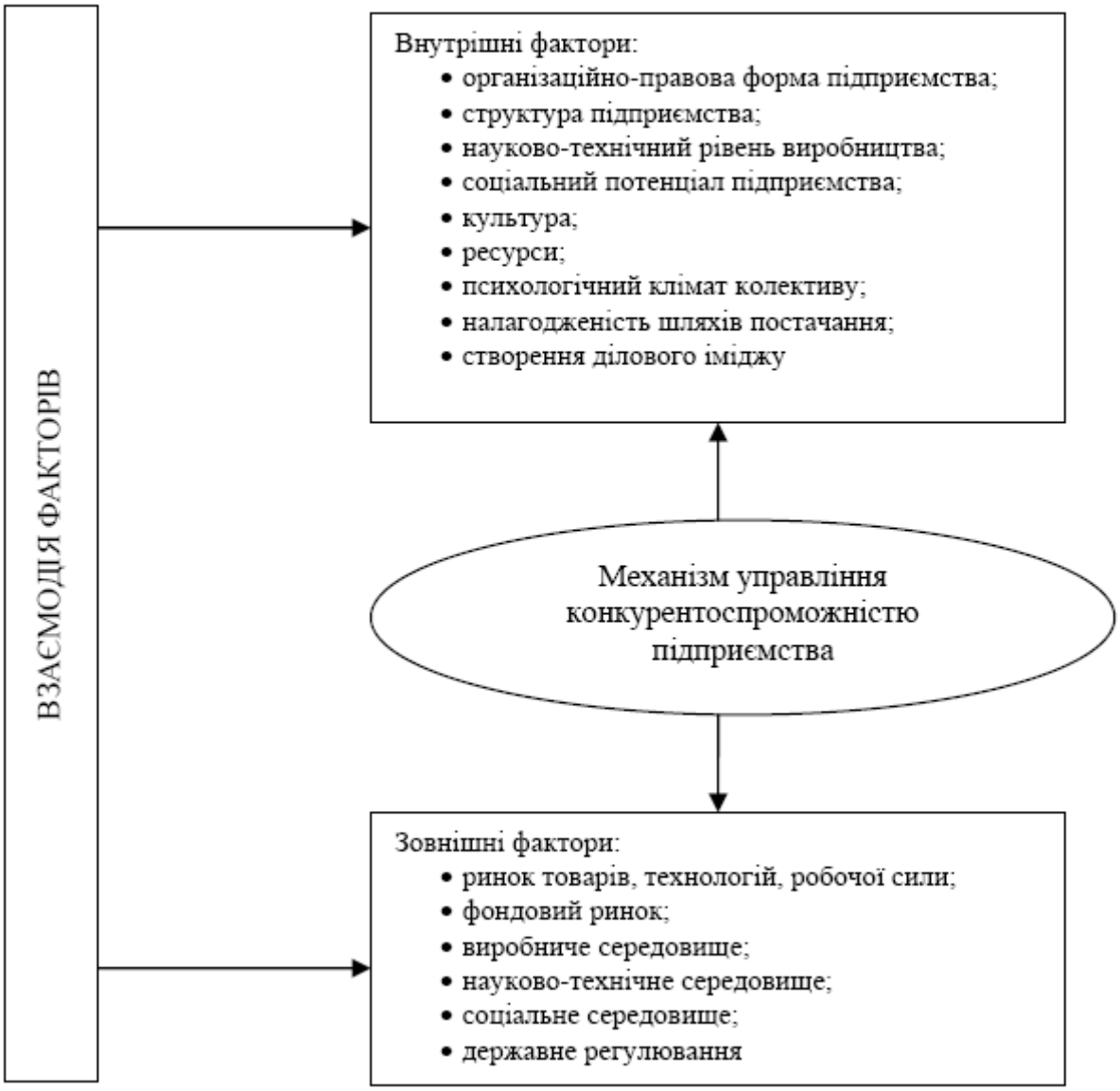


Рисунок 1.5 – Взаємодія внутрішніх та зовнішніх факторів

. За джерелами походження чинники зовнішнього середовища функціонування підприємства або екзогенні чинники є неоднорідними та поділяються на три групи:

1) галузеві;

2) макроекономічні;

3) чинники світової економіки.

Ознакою класифікації - сфера походження фактори, що впливають на конкурентоспроможність, можна поділіти на науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні, політичні.

Організаційно-економічні чинники відображують розвиток економіки та інтеграційних процесів у економічному просторі. Ще одна група факторів науково-технічні чинники. Вони відображують рівень техніки та технології, стан та динаміку науково-технічного прогресу, гнучкість виробництва тощо.

Соціальні фактори конкурентоспроможності відображують стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікрорівнях.

До екологічних факторів конкурентоспроможності відносятся вимоги екологічного законодавства, витрати, зумовлені утилізацією відходів виробництва, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд.

Серед політичних факторів виділяють загальнополітичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин, політики іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу.

Залежно від свого характеру чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на загальні, специфічні та індивідуальні. Загальні чинники впливають на конкурентоспроможність усіх підприємств без винятку; специфічні чинники - це ті, що впливають на конкурентоспроможність підприємств певної галузі чи певного регіону, чи тих, що діють на конкретному ринку; дія індивідуальних чинників зумовлює зміни конкурентоспроможності окремого підприємства.

За ознакою тривалість дії факторів, що впливають на конкурентоспроможність, їх поділяють на постійні та тимчасові. Більшість чинників конкурентоспроможності підприємства мають постійний характер.

До факторів тимчасового впливу відносяться сезонні чинники, і події, які важко передбачити - пожежа або ж аварія на виробництві тощо.

Крім того в сті від ступеня взаємозумовленості фактори, що впливають на конкурентоспроможність поділяються первінні (незалені) та вторінні (похідні). З погляду управління конкурентоспроможністю фірми керівництву треба впливати на первинні чинники.

В залежності від ступеня підсиленню конкурентних позицій фірми фактори, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на стимулювальні та дестимулювальні. Існують і інші ознаки класифікації, але окремі фактори не діють ізольовано. Один фактор формування конкурентоспроможності підприємства підсилює дію іншого фактора.

Професор японського університету Гакусюїн (м. Токіо) Тойохіро Коно запропонував п'ятирівневу ієрархію факторів конкурентоспроможності фірми, представлену на рис.1.6.

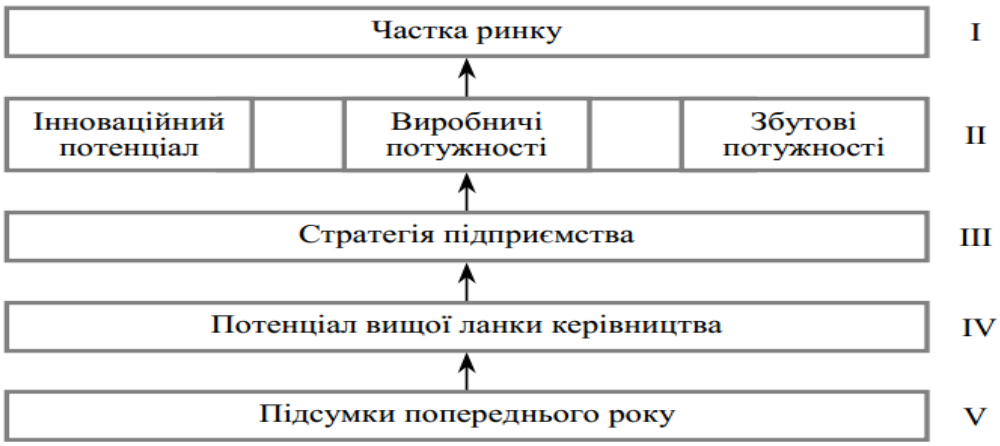


Рисунок 1.6 - Ієрархія факторів, що визначають конкурентоспроможність фірми

На першому рівні ієрархії формується частка ринку, що належить підприємству, на другому - здатність до розвитку фірми, виробничі та збутові потужності. належного рівня, на третьому рівні - конкурентоспроможність визначається правильним вибором конкурентної стратегії фірми, яка спрямована на покращення або збереження ринкових позицій фірми.

Четвертий рівень ієрархії конкурентоспроможності характеризується здатністю вищого керівництва фірми приймати такі рішення, що реалізують на перших трьох рівнях ієрархії. На п'ятому рівні формують результати діяльності фірми, які напряму залежать від конкурентоспроможності.

Реальні і потенційні внутрішні загрози, які негативним чином впливають на процес забезпечення конкурентоспроможності будівельних компаній наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика загроз, що впливають на процес забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств [15]

| Функціональна підсистема будівельного підприємства | Вид реальної чи потенційної загрози |
|---|---|
| Фінансова | потреба у фінансових ресурсах; уповільнення темпів конверсії оборотного капіталу; неефективне фінансове планування; неефективний розподіл грошових потоків; неефективна цінова політика; велика дебіторська заборгованість |
| Виробнича | підвищення рівня зносу основних засобів підприємства; техніко- технологічні відставання від передових світових технологій і техніки; мінімальні темпи механізації і автоматизації; неефективна організаційна структура. |
| Інвестиційна | зниження інтересу інвесторів до будівництва як інвестиційної діяльності; неефективність державної підтримки вітчизняних та іноземних інвесторів(економічні, політичні та соціальні гарантії). |
| Інноваційна | відсутність власних розробок та інновацій у сфері техніко-технологічного оснащення компанії; відсутність кадрів, зацікавлених у розробці та впровадженні інновацій. |
| Кадрова | відсутність достатньої кількості кваліфікованого персоналу; висока плинність кадрів; незацікавленість керівництва у внутрішньому підвищенні рівня кваліфікації працівників; підвищення віку персоналу, пов'язане з демографічною ситуацією;неналежне збереження комерційної таємниці; порушення правил безпеки та поведінки на роботі, яка може призвести до травми або нещасного випадку. |
| Інформаційна | нестабільність нормативного регулювання будівельної діяльності; ненадійний захист інформаційних систем і засобів для обробки інформації; відсутність або недостатній об'єм інформації про конкурентів та споживачів. |
| Маркетингова | Зниження попиту на нерухомість, зниження рівня платоспроможності споживачів; неефективність реклами або застосування застарілих маркетингових технологій. |
| Силова | недостатня захищеність будівельних майданчиків та інших приміщень і споруд; недостатній рівень індивідуального захисту робітників |

Організаційними заходами, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства, можуть бути:

- зміна якості виробу або послуги з метою більш повного врахування вимог споживача;

- забезпечення якісних показників, які створюють пріоритетність продукції або послуги компанії на ринку;

- виявлення переваг і недоліків товарів-аналогів, які випускаються конкурентами та використання цих результатів;

- виявлення і забезпечення переваг продукту в порівнянні з замінниками;

- використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;

- перебування і використання можливих пріоритетних сфер застосування інноваційної продукції.

**Висновки до першого розділу**

В першому розділі розглянуті думки вітчизняних та зарубіжних науковців щодо визначення сутності «конкурентоспроможність підприємства» та сутності «управління конкурентоспроможністю підприємства». Категорія «конкурентоспроможність» впливає результати діяльності фірми, можливості чи загрози, фінансовий стан фірми.

Більшість будівельних компаній відносяться до «другого» та «третього» рівня конкурентоспроможності. До четвертого рівня відноситься лише мала частина будівельних компаній. Для перехода на четвертий рівень керівникам необхідно нове розуміння задля найкращої якості та організації ідеального виробництва.

Вітчизняні та закордоні науковці розрізняють велику кількість методів для оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Методи, які

найчастіше використовуються, переваги та недоліки кожного з них були представлені в розділі 1.2.

В першому розділі розглянуті особливості та чинники конкурентоспроможності будівельної галузі. Вміння менеджерів оцінювати тенденції розвитку галузі та конкретної компанії значно підвищують рівень управління конкурентоспроможністю фірми.

# 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ГАМА-ТЕХНІКА ЛТД»

## 2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Гама-Техніка ЛТД» знаходиться за адресою - м. Хмельницький, вул. Чорновола, 88. Метою створення ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» є здійснення господарської, комерційної, фінансово-інвестиційної та іншої діяльності для отримання прибутку. Господарська діяльність спрямована на найбільш повне забезпечення попиту українських та іноземних підприємств, організацій та громадян в будівельних матеріалах та будівельних послугах.

Для детального аналізу діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», розглянемо основні показники, які представлені у вигляді таблиці 2.1.

Проведений аналіз основних техніко-економічних показників свідчить про те, що на підприємстві за останні три роки спостерігалися як позитивні так і негативні тенденції.

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг протягом 2022 року збільшився, в 2023 році зменшився. Так у 2022 порівняно з 2021 роком збільшився 11827 тис.грн., тобто в 1,7 рази, у 2023 році дохід зменшився на 1274 тис.грн., на 1,31%. Це відбулось в основному за рахунок збільшення обсягів замовлень і не значного зростання цін на продукцію та послуги. В цілому за період 2021-2023 років чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг збільшився на 10552,6 тис.грн., тобто на 59,6%.

Собівартість продукції в 2022 році порівняно з попереднім роком зросла у 1,67 разів, а у 2023 році на 51,6%.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники підприємства ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

| № з/п | Показник | Один. виміру | Рік | | | Темпи зростання, % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 | 2023/2022 | 2023/2021 |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | тис. грн | 17705,4 | 29532,0 | 28258,0 | 166,8 | 98,69 | 159,6 |
| 2 | Інші операційні доходи | тис. грн | - | 94,8 | 397,3 | - | 419,09 | - |
| 3 | Разом чисті доходи | тис. грн | 17705,4 | 29616,8 | 28656,3 | 167,28 | 96,76 | 161,85 |
| 4 | Середньооблікова (штатна) чисельність працівників | осіб | 22 | 24 | 21 | 109,09 | 87,5 | 95,45 |
| | - робітників | | 15 | 16 | 14 | 106,67 | 87,5 | 93,33 |
| 5 | Продуктивність праці: - одного працівника | тис. грн/ особу | 804,79 | 1230,5 | 1364,6 | 152,9 | 110,9 | 169,56 |
| | - одного робітника | | 1180,36 | 1845,75 | 2046,88 | 156,37 | 110,9 | 176,59 |
| 6 | Фонд заробітної плати працівників | тис. грн | 1159,1 | 1097,7 | 1678,3 | 94,7 | 152,89 | 144,79 |
| | робітників | | 708,3 | 650,8 | 1055,7 | 91,88 | 162,22 | 149,05 |
| 7 | Середньорічна заробітна плата одного працівника | тис. грн/ особу | 52,69 | 45,74 | 79,92 | 86,81 | 174,73 | 151,78 |
| | - одного робітника | | 47,22 | 40,68 | 75,41 | 86,15 | 185,37 | 159,7 |
| 8 | Собівартість реалізованої продукції | тис. грн | 9813,0 | 16436,2 | 24918,1 | 167,49 | 151,6 | 253,93 |
| 9 | Загальні витрати | тис. грн | 17538,3 | 29434,2 | 28489,7 | 167,83 | 96,79 | 162,44 |
| 10 | Витратомісткість продукції | грн/ грн | 0,991 | 0,996 | 0,994 | 100,5 | 99,8 | 100,3 |
| 11 | Фінансовий результат до оподаткування | тис. грн | 167,1 | 182,6 | 166,6 | 109,27 | 91,24 | 99,7 |
| 12 | Чистий прибуток | тис. грн | 137,0 | 149,7 | 136,6 | 109,27 | 91,25 | 99,7 |
| 13 | Рентабельність: - доходу | % | 0,943 | 0,617 | 0,581 | 65,43 | 94,17 | 61,61 |
| | - витрат | % | 0,952 | 0,620 | 0,585 | 65,13 | 94,35 | 61,45 |
| 14 | Середньорічна вартість основних фондів | тис. грн | 115,2 | 56,1 | 40,65 | 48,7 | 72,46 | 35,29 |
| 15 | Фондовіддача | грн | 153,69 | 526,42 | 704,95 | 342,52 | 133,91 | 458,68 |

На рисунку 2.1 показана динаміка чистого доходу і загальних витрат ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках.

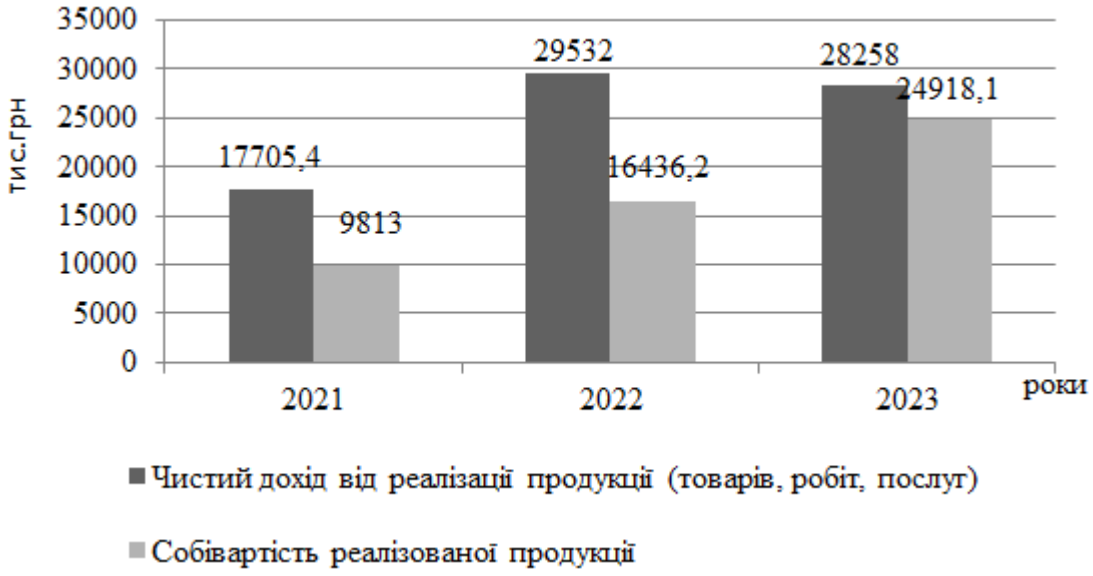


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції і загальних витрат ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

Середньооблікова чисельність штатних працівників ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» за період 2021-2023 років незначно зменшується. Продуктивність праці працівників у 2022 році збільшилася – в 1,53 рази, а 2023 році - на 10,9% порівняно з попереднім роком. Це є позитивним явищем діяльності підприємства.

Середньорічна заробітна плата одного працівника збільшувалась. Але у 2022 році порівняно з попереднім роком його зменшення становило 13,19%, а в 2023 році збільшення з 45,74 тис.грн до 79,92 тис.грн, цей показник зріс 74,73%. На рисунку 2.2 показана динаміка продуктивності праці та середньорічної зарплати одного працівника ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» за період 2021-2023 років.

Аналіз витратомісткості продукції ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» свідчить про коливання цього показника у 2021 році він становив 0,991 грн., а у 2022

році зріс на 0,005 грн і становив 0,996 грн. В 2023 році спостерігається зменшення витратомісткості на 0,002 грн. тобто до 0,994.

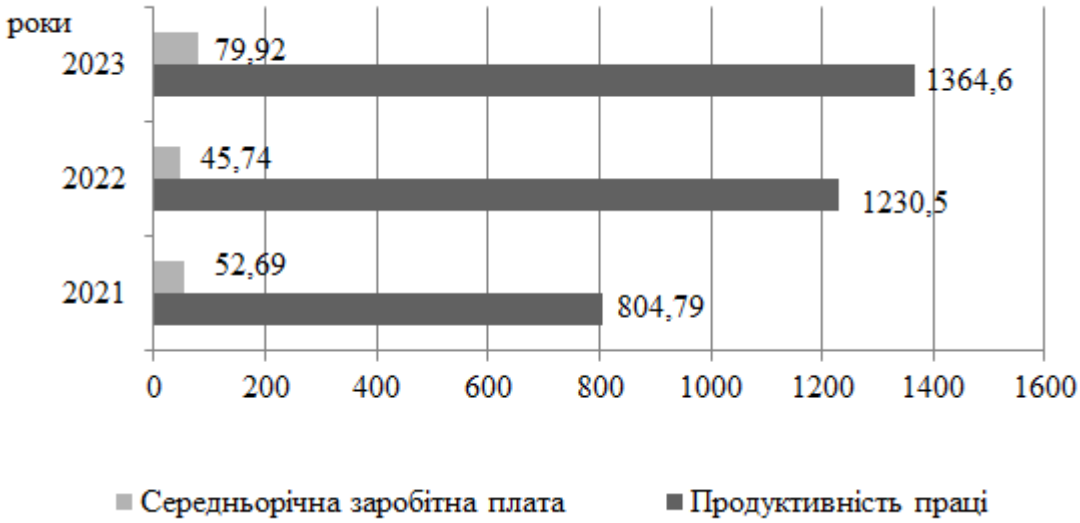


Рисунок 2.2 – Динаміка продуктивності праці та середньорічної зарплати одного працівника ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

У 2021-2023 роках спостерігалося зменшення показників рентабельності доходу та витрат, що свідчить про зменшення прибутковості діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», підприємство залишається рентабельним, тобто ефективно функціонує і приносить прибуток.

Висновок робимо наступний: ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» за останні три роки найуспішнішим був 2022 рік.

## 2.2 Аналіз забезпечення та використання основних фондів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Аналіз забезпечення та використання основних фондів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» починається з вивчення динаміки обсягу і структури основних фондів підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад та структура основних фондів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

| Показник | Наявність на початок року, тис. грн | | | | | Структура основних фондів, % | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Роки | | | Відхилення | | Роки | | | Відхилення | |
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 - 2021 | 2023 - 2022 | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 - 2021 | 2023 - 2022 |
| Машини та обладнання | 602,0 | 609,3 | 541,9 | +7,3 | -67,4 | 57,89 | 58,19 | 59,57 | +0,3 | +1,38 |
| Транспортні засоби | 365,0 | 365,0 | 295,0 | 0 | -70 | 35,1 | 34,85 | 32,42 | -0,25 | -2,43 |
| Інструменти, прилади, | 60,0 | 60,0 | 60,0 | 0 | 0 | 5,77 | 5,73 | 6,59 | -0,04 | +0,86 |
| Інвентар (меблі) | 12,9 | 12,9 | 12,9 | 0 | 0 | 1,24 | 1,23 | 1,42 | -0,01 | +0,19 |
| Основні фонди, всього | 1039,9 | 1047,2 | 909,8 | +7,3 | -137,4 | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 |

Вартість основних фондів у 2022 році збільшилася на 7,3 тис. грн. Спостерігаються істотні зміни і в структурі основних фондів підприємства (рисунок 2.2).

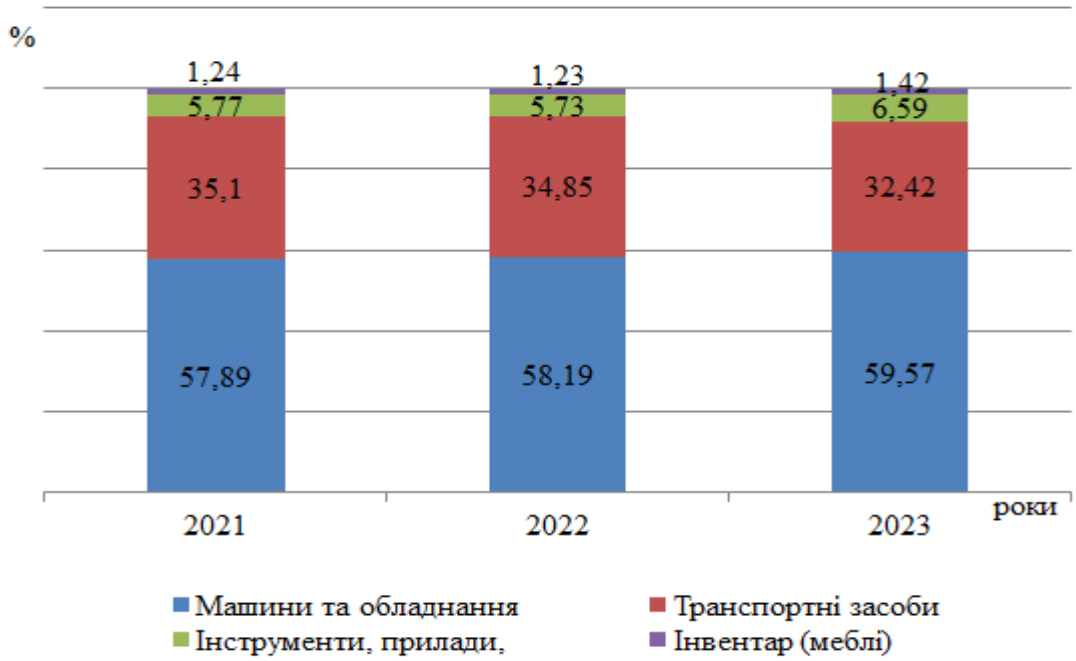


Рисунок 2.2 – Структура основних фондів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» на початок 2021, 2022 та 2023 років

Структура основних фондів в 2022 році в порівнянні з 2021 роком виглядає наступним чином: машини і обладнання займають в загальній вартості 58,19%, що на 0,3% більше від 2022 року; наступну частку виробничих фондів займають транспортні засоби, їх питома вага у 2022 році склала 34,85%, що на 0,25% менше від 2021 року. В 2023 році зменшується частка транспортних засобів на 2,43% при зменшенні частки інших груп основних фондів.

На початок 2021 року основні фонди товариства складались з чотирьох груп: машини і обладнання становили 57,89%, транспортні засоби майже 35,0%, інструменти, прилади, інвентар – 5,77%, інші основні фонди лише 1,24%.

Аналіз руху основних фондів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» допоможе зробити наступна таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 Забезпеченість основними фондами ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

| Показник | Первісна вартість основних фондів | | | Темпи зростання (зменшення), % | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 | 2023/2022 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| Наявність на початок року | 1039,9 | 1039,9 | 1047,2 | 100 | 100,7 | 0 | +7,3 |
| Надійшло | 7,2 | 13,9 | 9,7 | 193,06 | 69,78 | +6,7 | -4,2 |
| Вибуло | 7,2 | 6,6 | 147,1 | 91,67 | 2228,88 | -0,6 | +140,5 |
| Наявність на кінець року | 1039,9 | 1047,2 | 909,8 | 100,7 | 86,88 | +7,3 | -137,4 |
| Середньорічна вартість | 1039,9 | 1043,55 | 978,5 | 100,35 | 93,77 | +3,65 | -65,05 |
| Коефіцієнт оновлення | 0,007 | 0,013 | 0,010 | 185,71 | 76,25 | +0,006 | -0,003 |
| Коефіцієнт вибуття | 0,007 | 0,006 | 0,150 | 85,71 | 2505,5 | -0,001 | +0,144 |

За рік надійшло основних фондів на 7,2 тис.грн та вибуло - 7,2 тис.грн, тому на кінець 2021 року наявність основних фондів склала 1039,9 тис.грн. За 2022 рік надійшло основних фондів на 13,9 тис.грн і вибуло 6,6 тис.грн. За

2023 рік надійшло основних фондів на 9,7 тис.грн і вибуло 147,1 тис.грн., тому наявність основних фондів на кінець 2023 року становила 909,8 тис.грн.

Оновлення та вибуття основних фондів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках представлені на рисунку 2.3.

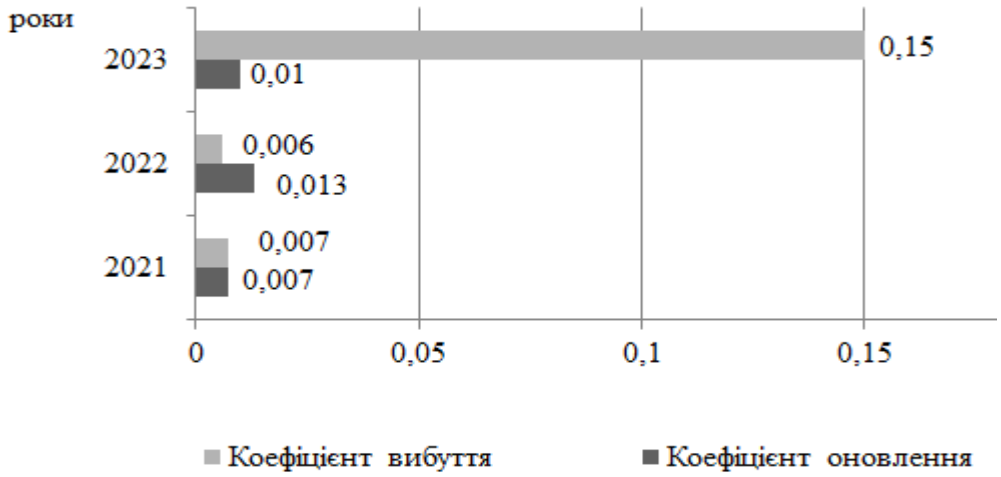


Рисунок 2.3 – Динаміка показників руху та відтворення основних фондів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

Коефіцієнт оновлення основних фондів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2022 році значно перевищує коефіцієнт вибуття в 2,16 рази, в 2023 році він в 15 разів перевищує коефіцієнт оновлення, інтенсивність відтворення основних фондів погіршилася.

Далее проводемо аналіз ступеня спрацювання основних фондів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», представлений в таблиці 2.4.

На підприємстві щорічно зменшується коефіцієнт придатності основних фондів з 15,4% на початок 2023 року році до 4,3% на кінець 2023 року, відповідно за даний період відбулося збільшення ступеня спрацювання на 13,12%.

На рисунку 2.4 наведені показники спрацьованості основних фондів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках.

Таблиця 2.4 – Аналіз ступеня спрацювання основних фондів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

| Показник | Роки | | | | Темпи зростання (падіння), % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2022/ 2021 | 2023/ 2022 | 2024/ 2023 |
| 1. Первісна вартість основних фондів на початок року, тис. грн | 1039,9 | 1039,9 | 1047,2 | 909,8 | 100,0 | 100,7 | 86,88 |
| 2. Залишкова вартість основних фондів на початок року, тис. грн | 159,9 | 70,5 | 41,7 | 39,6 | 44,09 | 59,15 | 94,96 |
| 3. Знос основних фондів на початок року, тис.грн | 880,0 | 969,4 | 1005,5 | 870,2 | 110,16 | 103,72 | 86,54 |
| 4. Коефіцієнт придатності фондів | 0,154 | 0,068 | 0,040 | 0,043 | 44,16 | 58,82 | 107,5 |
| 5. Коефіцієнт спрацювання фондів | 0,846 | 0,932 | 0,960 | 0,957 | 110,17 | 103,0 | 99,69 |

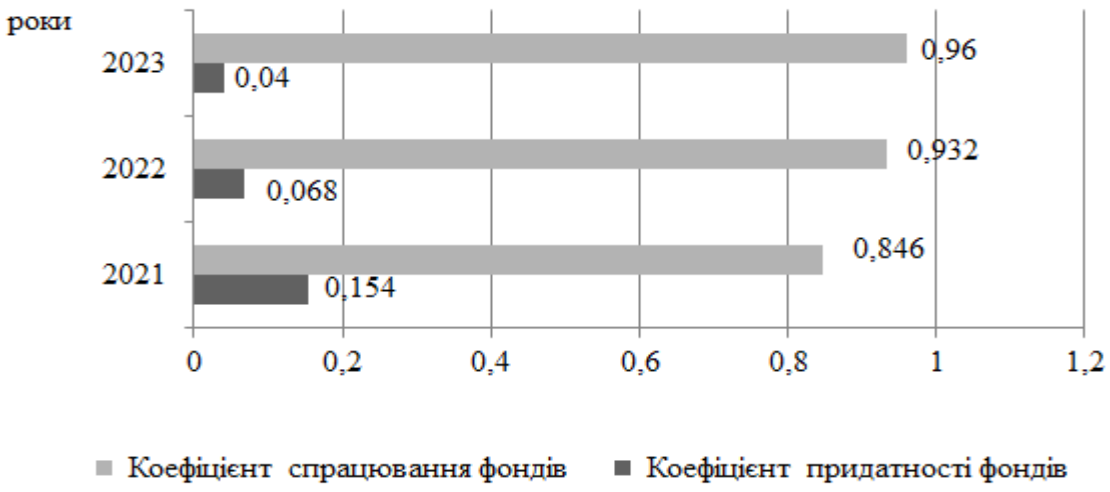


Рисунок 2.4 – Показники спрацьованості основних фондів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» на кінець року в 2021-2023 роках

Далі виконуємо аналіз використання основних фондів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД». Розрахунок показників використання основних фондів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники використання основних фондів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

| Показник | Рік | | | Темпи зростання (падіння), % | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукці (товарів, робіт, послуг), тис.грн | 17705,4 | 29532,0 | 28258,0 | 166,8 | 98,69 |
| 2. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн | 115,2 | 56,1 | 40,65 | 48,7 | 72,46 |
| 3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 22 | 24 | 21 | 109,09 | 87,5 |
| 4. Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн | 167,1 | 182,6 | 166,6 | 109,27 | 91,24 |
| 5. Фондомісткість, грн | 0,006 | 0,002 | 0,0014 | 33,33 | 71,93 |
| 6. Фондовіддача, грн | 153,69 | 526,42 | 704,95 | 342,52 | 133,91 |
| 7. Фондоозброєність, тис.грн/особу | 5,24 | 2,34 | 1,94 | 44,66 | 82,72 |
| 8. Рентабельність фондів, % | 145,05 | 325,5 | 409,84 | 224,41 | 125,91 |

У 2022 році фондовіддача збільшується в 3,42 рази в порівнянні з 2021 роком, а у 2023 році в порівнянні з 2022 роком збільшується в 1,33 рази, що становить 178,53 грн.

Продукція даного підприємства є не фондомісткою, оскільки лише 0,006 грн, 0,002 грн та 0,0014 грн вартості основних фондів припадає на 1 грн реалізованої продукції у 2021, 2022 та 2023 роках (див. рис.2.5).

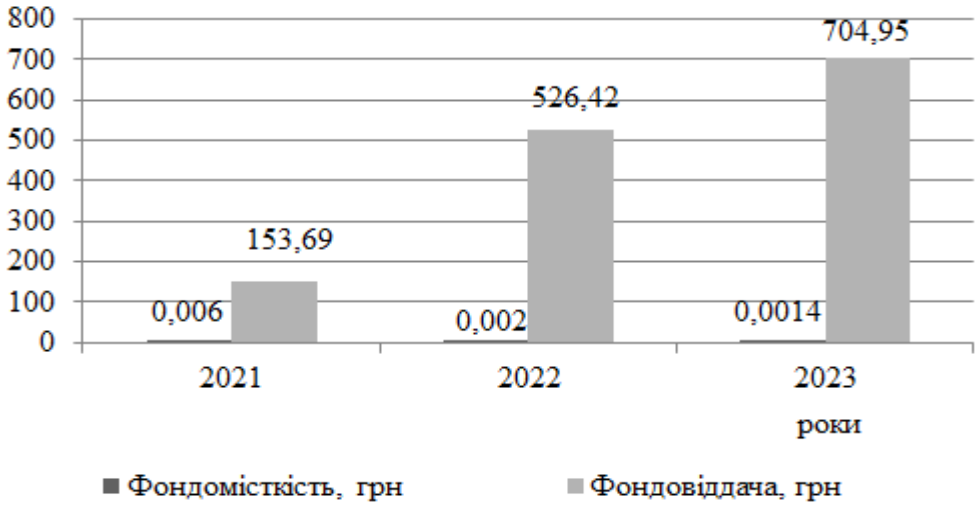


Рисунок 2.5 – Динаміка показників фондовіддачі і фондомісткості основних фондів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

Фондоозброєність ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в період 2021-2023 роки є невисокою і має тенденцію до зменшення.

На рисунку 2.6 представлена динаміка показника фондоозброєності праці ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках.

Фондоозброєність праці ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» щорічно зменшується: в 2022 році порівняно з 2021 роком – на 55,34%, в 2021 році порівняно з 2020 роком – на 17,28%. Це є позитивною тенденцією.

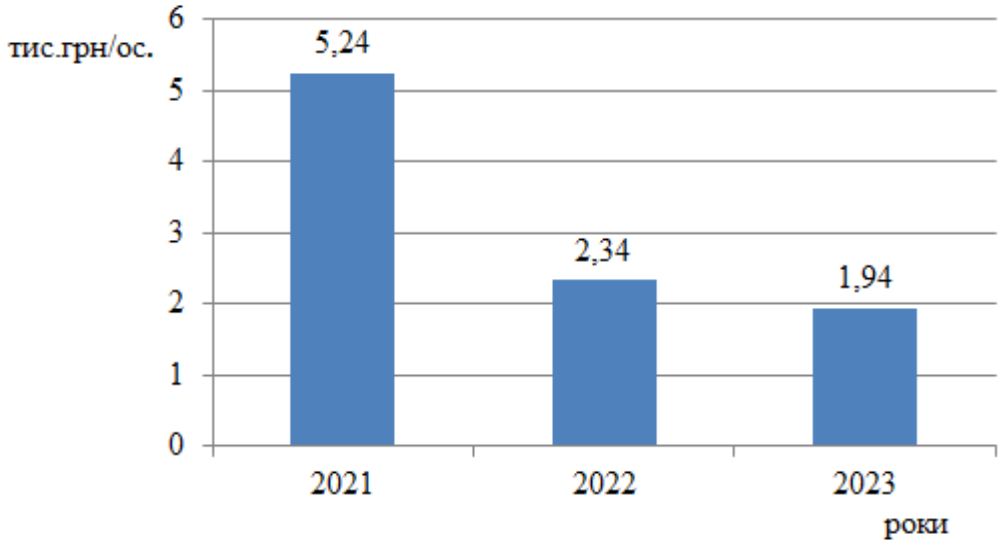


Рисунок 2.6 - Динаміка показника фондоозброєності праці ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

Показник рентабельності основних фондів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в період 2021-2023 роках збільшується за рахунок збільшення прибутку на підприємстві в 2022 році та щорічного зменшення середньорічної вартості основних фондів.

## 2.3 Аналіз використання трудових ресурсів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Персонал ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» становить 45 осіб і являє собою сукупність працівників, що отримали необхідну професійну підготовку, а

також мають відповідний кваліфікаційний рівень та досвід практичної роботи в компанії. В 2023 році штатні працівники підприємства становлять – 21 особу, сумісники – 24 особи.

Для аналізу складу і структури штатних працівників ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках дані представимо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Склад і структура працюючих на підприємстві ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

| Показник | Чисельність, осіб | | | Структура кадрів, % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Середньооблікова чисельність працюючих працівників, з них: | 22 | 24 | 21 | 100 | 100 | 100 |
| Робітники | 15 | 16 | 14 | 68,2 | 66,7 | 66,7 |
| Спеціалісти | 3 | 4 | 3 | 13,6 | 16,7 | 14,3 |
| Службовці | 2 | 2 | 2 | 9,1 | 8,3 | 9,5 |
| Керівники | 2 | 2 | 2 | 9,1 | 8,3 | 9,5 |

Протягом 2021-2023 років відмічається зменшення чисельності працюючих ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» на 1 особу.

Структура працівників ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» у 2021-2023 роках представлена на рисунку 2.7.

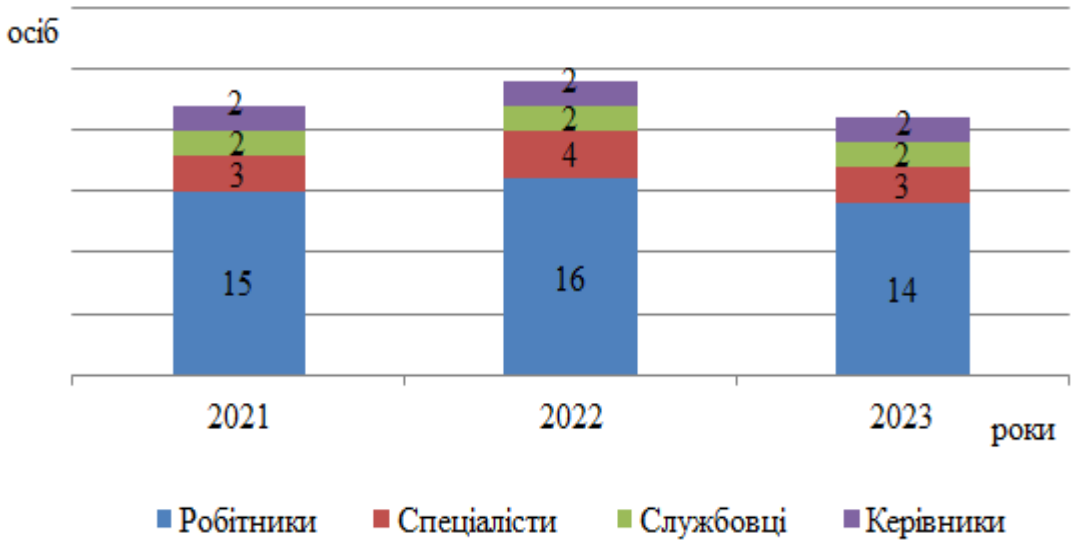


Рисунок 2.7 – Чисельність працюючих ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

Найбільшу питому вагу на підприємстві в числі працюючих мають робітники – 68,2%, 66,7% та 66,7%, це є закономірним, оскільки підприємство займається будівельною діяльністю. Для детального аналізу показники руху робочої сили ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» розглянемо таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка руху робочої сили ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

| Показник | Рік | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020-2019 | 2021-2020 |
| 1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 22 | 24 | 21 | +2 | -3 |
| 2. Кількість прийнятих на роботу, осіб | 2 | 3 | 1 | +1 | -2 |
| 3. Кількість звільнених з роботи, осіб | 1 | 1 | 4 | 0 | +3 |
| 4. Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб | 1 | 1 | 4 | 0 | +3 |
| 5. Коефіцієнт обороту по прийому,% | 9,1 | 12,5 | 4,8 | +3,4 | -7,7 |
| 6. Коефіцієнт обороту по вибуттю,% | 4,5 | 4,2 | 18,9 | -0,3 | -14,7 |
| 7. Коефіцієнт плинності кадрів,% | 4,5 | 4,2 | 18,9 | -0,3 | -14,7 |
| 8. Коефіцієнт загального обороту, % | 13,6 | 16,7 | 23,7 | +3,1 | +7,0 |

На рисунку 2.8 наведена динаміка коефіцієнта плинності кадрів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках.

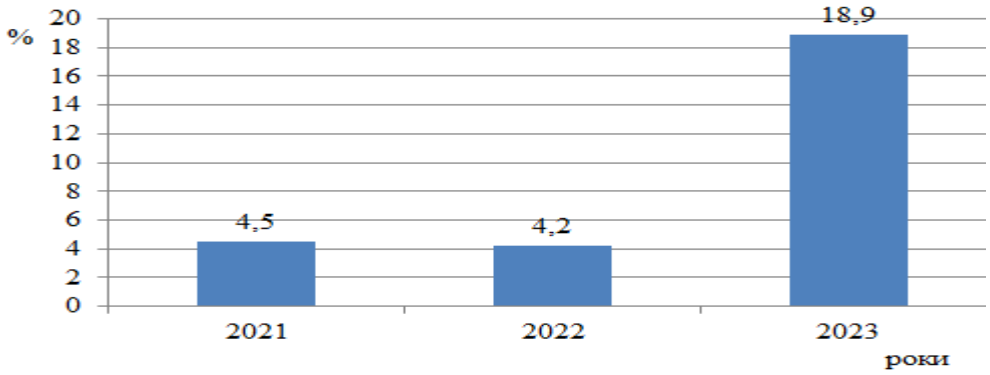


Рисунок 2.8 - Динаміка коефіцієнта плинності кадрів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

В 2022 році кількість прийнятих на роботу осіб перевищувала кількість звільнених. Коефіцієнт обороту з прийому ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» перевищує коефіцієнт обороту з вибуття (12,5 > 4,2).

В 2022 році кількість прийнятих на роботу осіб склала 3 особи, що на 1 особу більше, ніж в 2021 році. Коефіцієнт плинності в 2022 році становив 4,2% (див. рис.2.9).

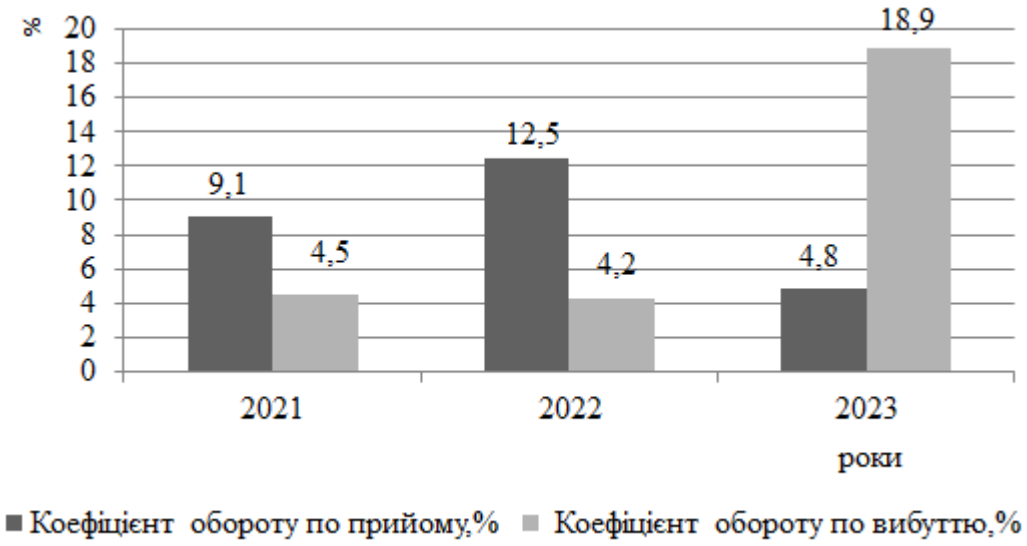


Рисунок 2.9 – Динаміка коефіцієнтів обороту по прийому та звільненню кадрів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

Розглянемо динаміку продуктивності праці ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», що спостерігається на підприємстві за період 2021-2023 роках і все це зобразимо у вигляді таблиці 2.8

Протягом 2021-2023 років ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» покращує рівень використання робочого часу.

Середньорічний виробіток одного робітника ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» зростає в 2022 році на 425,71 тис.грн і дорівнює 1845,75 тис.грн/особу, а в 2023 році збільшується на 201,13 тис.грн/особу та становить 2046,88 тис.грн/особу.

Таблиця 2.8 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

| Показник | Рік | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/ 2021 | 2023/ 2022 |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, тис.грн | 17705,4 | 29532,0 | 28258,0 | +11826,6 | -121274 |
| 2. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 22 | 24 | 21 | +2 | -3 |
| в тому числі робітників | 15 | 16 | 14 | +1 | -2 |
| 3. Питома вага робітників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, % | 68,2 | 66,7 | 66,67 | -1,5 | +0,03 |
| 4. Відпрацьовано днів одним працівником за рік, дні | 227 | 240 | 231 | +13 | -13,00 |
| 5. Середня тривалість робочого дня, год. | 7,7 | 7,8 | 7,8 | +0,1 | 0,00 |
| 6. Загальна кількість відпрацьованого часу за рік працівниками: | | | | | |
| - людино-днів | 4994 | 5760 | 4851 | +766 | -909 |
| - людино-годин | 38453,8 | 44928 | 37837,8 | +6474,2 | -7090,2 |
| 7. Середньорічний виробіток, тис. грн/особу | | | | | |
| - одного працюючого | 804,79 | 1230,5 | 1364,6 | +425,71 | +134,1 |
| - одного робітника | 1180,36 | 1845,75 | 2046,88 | +665,39 | +201,13 |
| 8. Середньоденний виробіток робітника, тис.грн/особу | 5,2 | 7,691 | 8,861 | +2,491 | +1,170 |
| 9. Середньогодинний виробіток робітника,тис. грн/особу | 0,675 | 0,986 | 1,136 | +0,311 | +0,150 |

Динаміка продуктивності праці ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках представлена на рисунку 2.10.

Середньорічний виробіток працівників і робітників ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» за період 2021-2023 років збільшився. Динаміка середньорічної заробітної плати ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках представлена в табл. 2.11.

Фонд заробітної плати ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» у 2023 році в порівняні із попереднім роком збільшився і становив 1678,3 тис.грн.

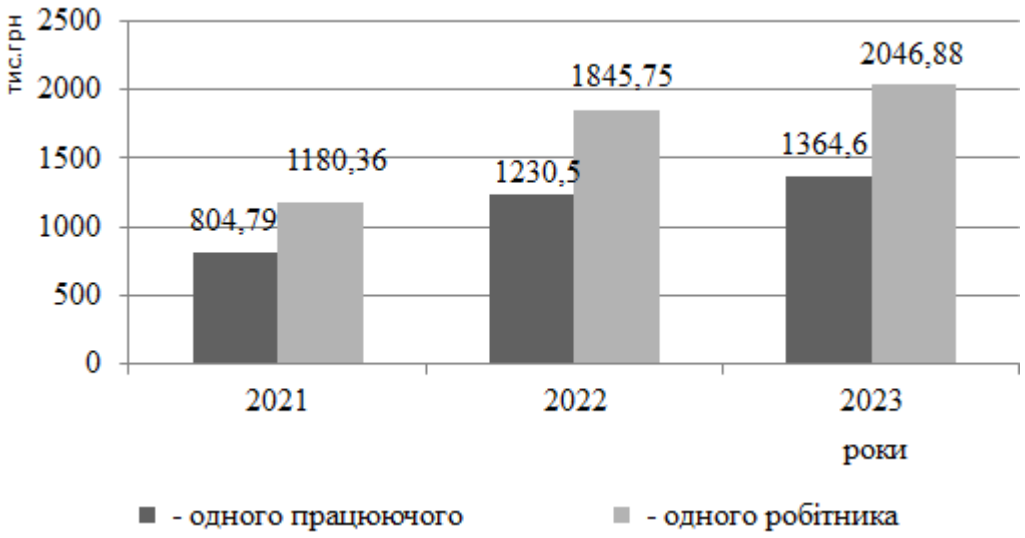


Рисунок 2.10 – Динаміка середньорічної продуктивності праці одного працівника та одного робітника ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

Таблиця 2.11 – Динаміка середньорічної заробітної плати ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

| Показник | Рік | | | Темпи зростання, % | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/ 2021 | 2023/ 2022 |
| 1. Загальний фонд заробітної плати, тис.грн | 1159,1 | 1097,7 | 1678,3 | 180,43 | 71,92 |
| 1.1. Фонд заробітної плати робітників, тис.грн. | 708,3 | 650,8 | 1055,7 | 145,16 | 91,11 |
| 1.2. Фонд заробітної плати інших категорій персоналу, тис.грн | 450,8 | 446,9 | 622,6 | 99,13 | 52,45 |
| 2. Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб | 22 | 24 | 21 | 109,09 | 95,45 |
| з них робітників | 15 | 16 | 14 | 106,67 | 100,0 |
| 3. Середньорічна заробітна плата, тис.грн/особу:<br>- одного працівника | 52,69 | 45,74 | 79,92 | 86,81 | 174,73 |
| - одного робітника | 47,22 | 40,68 | 75,41 | 86,15 | 185,37 |
| 4. Середньомісячна заробітна плата, грн/особу:<br>- одного працівника | 4390,8 | 3811,7 | 6660,0 | 86,81 | 174,72 |
| - одного робітника | 3935,0 | 3390 | 6283,9 | 88,94 | 185,37 |

В 2022 р. в порівняні із 2021 р. спостерігалося зменшення і середньорічна заробітна плата становила одного працівника ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» 45740 грн/особу, а одного робітника 40680 грн/особу. У 2023 р. в порівняні із 2022 р середньорічна заробітна плата зросла, працівників і робітників на 85,37% та 74,73%.

Фонд оплати праці ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» за період 2021-2023 роки щорічно збільшується.

В цілому можна зробити висновок, що на ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» при невеликому розмірі заробітної плати реалізуються наміри по її збільшенню.

## 2.4 Фінансовий аналіз витрат і результатів діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Жорстка конкуренція на ринку значною мірою залежить від здатності підтримувати оптимальний рівень витрат, оскільки саме витрати є одним з визначальних факторів формування прибутку. Аналіз собівартості продукції виступає як один із найважливіших напрямків підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД». Аналіз складу витрат на виробництво продукції представлено в таблиці 2.12.

Матеріальні витрати ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2022 році збільшилися на 5661 тис.грн; витрати на оплату праці зменшилися на 61,4 тис.грн, зменшилися відрахування на соціальні заходи на 13,6 тис.грн.

Амортизація основних фондів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» зменшилася в 2022 році порівняно з 2021 роком на 53,6 тис.грн за рахунок зменшення вартості основних фондів на підприємстві.

Таблиця 2.12 – Аналіз складу загальних витрат ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках, тис.грн

| Елементи витрат | Рік | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022-2021 | 2023-2022 |
| 1. Матеріальні витрати | 5961,7 | 11622,7 | 13961,1 | +5661 | +2338,4 |
| 2. Витрати на оплату праці | 1159,1 | 1097,7 | 1678,3 | -61,4 | +580,6 |
| 3. Відрахування на соціальні заходи | 255,1 | 241,5 | 369,2 | -13,6 | +127,7 |
| 4. Амортизація основних фондів | 89,7 | 36,1 | 22,1 | -53,6 | -14,0 |
| 5. Інші витрати | 10072,7 | 16436,2 | 12625,6 | +6363,5 | -3810,6 |
| Разом витрати, у тому числі: | 17538,3 | 29434,2 | 28656,3 | +11895,9 | -777,9 |
| - змінні витрати | 7120,8 | 12720,4 | 16008,6 | +5599,6 | +3288,2 |
| - постійні витрати | 10417,5 | 16713,8 | 12647,7 | +6296,3 | -4066,1 |

У 2023 році відбувається значне зростання матеріальних витрат – на 2338,4 тис.грн, одночасно відбувається збільшення витрат на оплату праці на 580,6 тис.грн та відрахувань на соціальні заходи на 127,7 тис.грн, що пояснюється зменшенням чисельності персоналу на 3 осібу, але збільшенням заробітної плати на одного працівника.

На підприємстві ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» величина змінних витрат становила в 2022 році 16713,8 тис.грн, і зменшилася в 2023 році на 4066,1 тис.грн. Проаналізуємо структуру витрат на виробництво ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках представлена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз структури загальних витрат ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках, %

| Елементи витрат | Рік | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022-2021 | 2023-2022 |
| 1. Матеріальні витрати | 34,0 | 39,5 | 48,7 | +5,5 | +9,2 |
| 2. Витрати на оплату праці | 6,6 | 3,7 | 5,9 | -2,9 | +2,2 |
| 3. Відрахування на соціальні заходи | 1,5 | 0,8 | 1,3 | -0,7 | +0,5 |
| 4. Амортизація основних фондів | 0,5 | 0,1 | 0,1 | -0,4 | 0,0 |
| 5. Інші витрати | 57,4 | 55,9 | 44,0 | -1,5 | -11,9 |
| Разом операційні витрати, у тому числі: | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 |
| - змінні витрати | 40,6 | 43,2 | 55,9 | +2,6 | +12,7 |
| - постійні витрати | 59,4 | 56,8 | 44,1 | -2,6 | -12,7 |

Для більш чіткого аналізу, зобразимо структуру витрат ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2019-2021 роках за допомогою стовпчатої діаграми (рисунок 2.11).

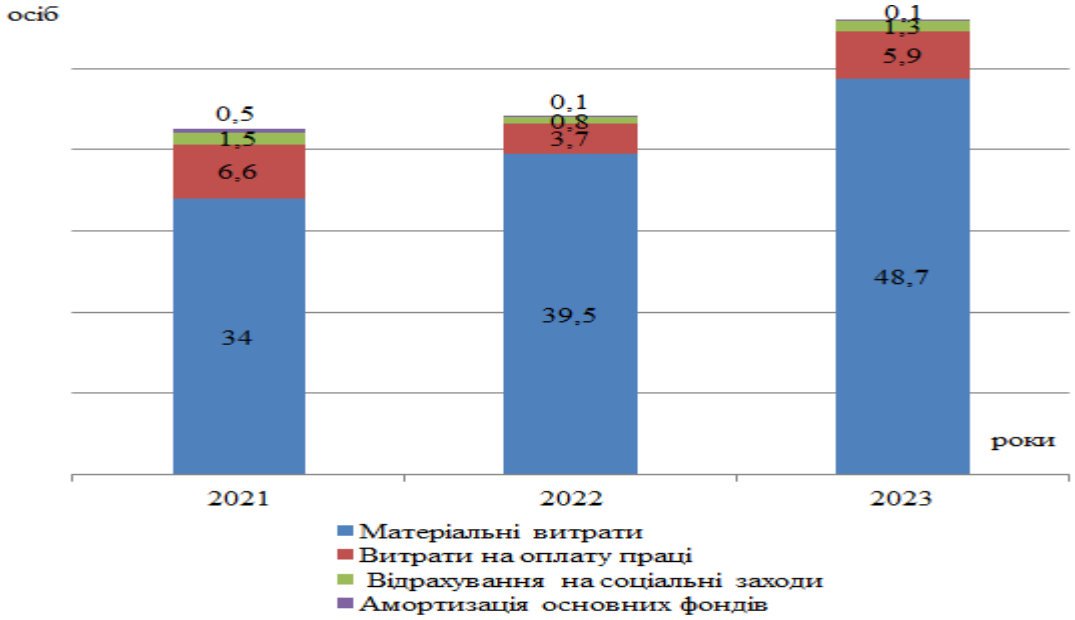


Рисунок 2.11 – Структура загальних витрат ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» за 2021-2023 роки

Найбільша частка в структурі витрат ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» припадає на інші витрати, яка щорічно зменшується. Вона в 2021 р. становила 57,4%, в 2022 р. – 55,9%, а у 2023 р. – 44%.

В 2021 році частка матеріальних витрат ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» становила – 34%, в 2022 р. – 39,5%, а у 2023 р. – 48,7%. Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи мають частку в загальних витратах підприємства: 2021 р. – 6,6% та 1,5%, в 2022 р. – 3,7% та 0,8%, а у 2023 р. – 5,9% та 1,3%. Продукція ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» за розглянутий період є нетрудомістка.

Змінні витрати в структурі операційних витрат ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» складають у 2021 р. – 40,6%, а у 2022 р. частка зросла до 43,2%, а частка постійних витрат за цей період зменшилася на 2,6%. Частка змінних витрат

складають у 2023 р. – 55,9%, що на 12,7% більше ніж у 2022 році. Продукція ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» є матеріаломістка.

Розглянемо динаміку питомої ваги матеріальних витрат в собівартості продукції ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», яка представлена у таблиці 2.14

Таблиця 2.14 – Динаміка питомої ваги матеріальних витрат в собівартості продукції ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

| Показник | Рік | | | Темпи зростання, % | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| 1. Матеріальні затрати, тис. грн | 5961,7 | 11622,7 | 13961,1 | 194,96 | 120,12 |
| 2. Загальні витрати, тис.грн | 17538,3 | 29434,2 | 28489,7 | 167,83 | 96,79 |
| 3. Питома вага матеріальних затрат до загальних витрат, % | 34,0 | 39,5 | 49,0 | 116,18 | 124,06 |

На рисунку 2.12 представимо динаміку питомої ваги матеріальних витрат до загальних витрат ТОВ «Гама-Техніка ЛТД».

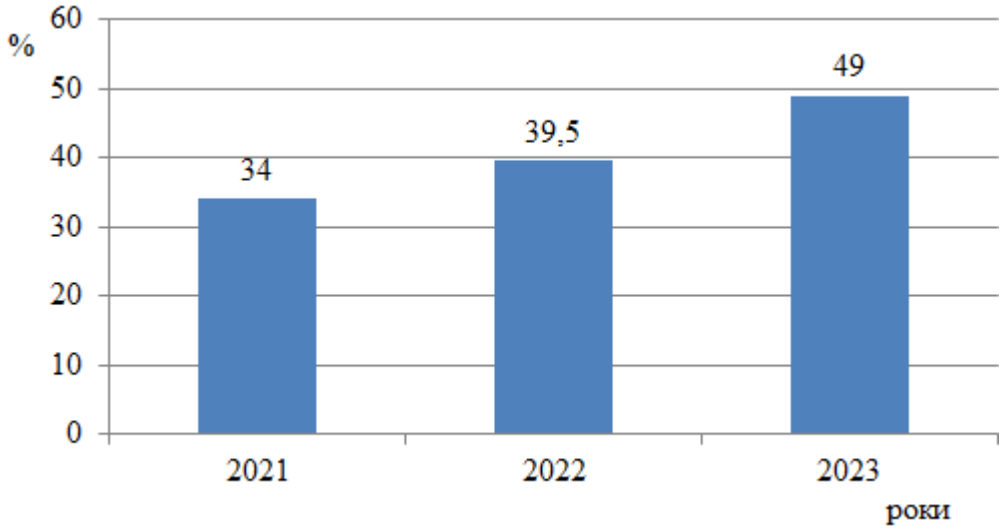


Рисунок 2.12 – Динаміка питомої ваги матеріальних витрат до загальних витрат ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

В 2022 році матеріальні затрати ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» збільшилися на 94,96% або на 5661 тис.грн. У 2023 році загальні витрати зменшилися на 3,21%, тоді як матеріальні витрати зросли на 20,12%, тобто питома вага матеріальних витрат збільшилася – на 24,06%. Таким чином, спостерігається

гірше використання матеріальних ресурсів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» наслідок, до зростання частки матеріальних ресурсів в структурі собівартості.

Проаналізуємо ефективність використання матеріальних ресурсів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 – Динаміка матеріаловіддачі та матеріаломісткості ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» за 2021-2023 роки

| Показник | Рік | | | Темпи зростання, % | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукці, товарів, робіт, послуг, тис.грн | 17705,4 | 29532,0 | 28258,0 | 166,8 | 98,69 |
| 2. Матеріальні затрати, тис.грн | 5961,7 | 11622,7 | 13961,1 | 194,96 | 120,12 |
| 3. Матеріаловіддача, грн | 2,97 | 2,54 | 2,02 | 85,6 | 79,53 |
| 4. Матеріаломісткість, грн | 0,34 | 0,39 | 0,49 | 114,71 | 125,64 |

В 2022 році темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» менші за темпи зростання матеріальних витрат. Внаслідок цього матеріаловіддача зменшується на 43 копійки або 14,4% і становить 2,54 грн, а матеріломісткість збільшується на 14,71 та становить 0,39 грн (див. рис.2.13).

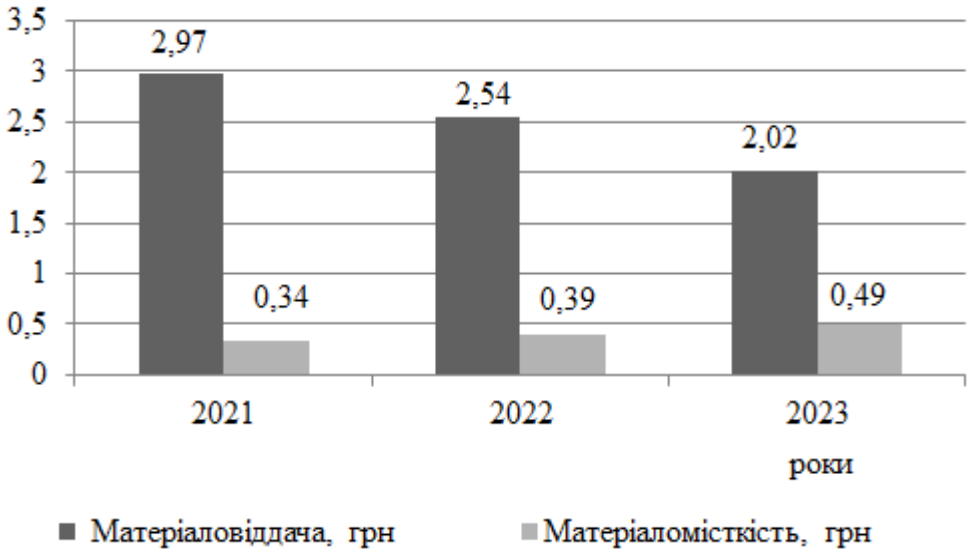


Рисунок 2.13 – Динаміка показників матеріаловіддачі та матеріаломісткості продукції ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

В 2023 році відбувається збільшення доходу від реалізації продукції, товарів та послуг ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» і зростання матеріальних витрат. Це призвело до зменьшення матеріаловіддачі до 2,02 грн.

Далі аналізуємо витрати на 1 гривню реалізованої продукції, робіт та послуг ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», що відображено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Аналіз витрат на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

| Показник | Рік | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022-2021 | 2023-2022 |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, тис.грн | 17705,4 | 29532,0 | 28258,0 | +11826,6 | -1274 |
| 2. Загальні витрати, тис.грн | 17538,3 | 29434,2 | 28489,7 | +11895,9 | -944,5 |
| 3. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн (витратомісткість) | 0,991 | 0,996 | 0,994 | +0,005 | -0,002 |

В ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» спостерігається нестабільна ситуація з витратомісткістю.

В 2021 році витратомісткість становила 0,991 грн, в 2022 році вона зросла на 0,005 грн та була на рівні 0,996 грн, а в 2023 році зменшилася ще на 0,002 грн, та становила 0,994 грн (див.рис.2.14).

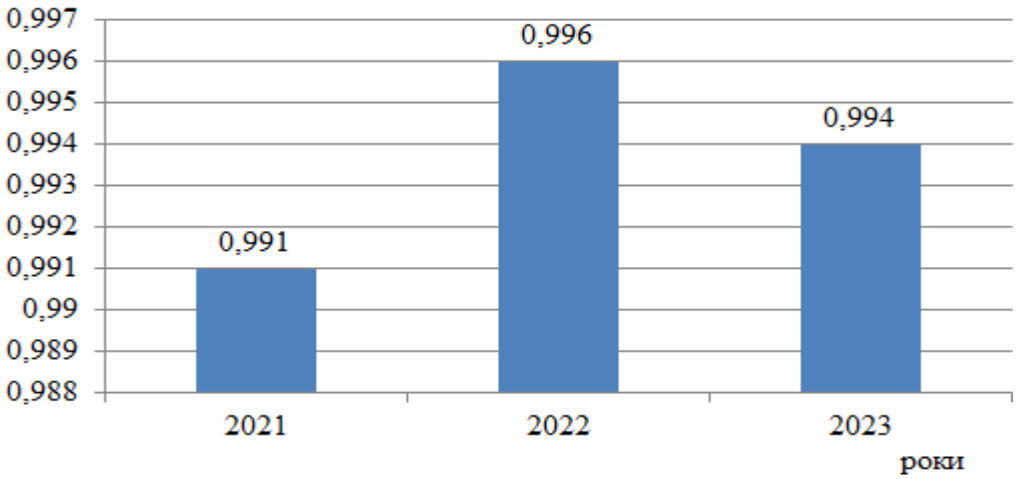


Рисунок 2.14 – Динаміка витратомісткості продукції та послуг ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

Найважливішим показником конкурентоспроможності підприємства є його фінансові показники. Оцінку динаміки фінансових результатів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках представимо в таблиці 2.17.

У 2022 році в порівнянні із попереднім роком чистий дохід від реалізації продукції, товарів та послуг підприємства збільшився на 66,8%. В цілому ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» отримало чистих доходів в 2022 році на суму 29616,8 тис.грн, а в 2023 році – 28656,3тис.грн або на 3,24% менше рівня 2022 року.

Інші операційні витрати збільшуються 7458,1 тис.грн в 2021 році до 12635,3 тис.грн в 2022 році та собівартість реалізованих товарів збільшилася з 9813 тис.грн у 2219 році до 16436,2 тис.грн у 2022 році.

Таблиця 2.17 – Аналіз формування прибутку ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках, тис.грн

| Показник | Рік | | | Темпи зростання, % | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг | 17705,4 | 29532,0 | 28258,0 | 166,8 | 98,69 |
| 2. інші операційні доходи | - | 94,8 | 397,3 | - | 419,09 |
| 3.Інші доходи | - | - | - | - | - |
| 4. Разом чисті доходи | 17705,4 | 29616,8 | 28656,3 | 167,28 | 96,76 |
| 5. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 9813,0 | 16436,2 | 24918,1 | 167,49 | 151,6 |
| 6. Інші операційні витрати | 7458,1 | 12635,3 | 3324,7 | 169,42 | 26,31 |
| 7. Інші звичайні витрати | 267,2 | 362,4 | 246,9 | 135,63 | 68,13 |
| 8. Разом витрати | 17538,3 | 29434,2 | 28489,7 | 167,83 | 96,79 |
| 9. Фінансовий результат до оподаткування | 167,1 | 182,6 | 166,6 | 109,27 | 91,24 |
| 10. Податок на прибуток | 30,1 | 32,9 | 30,0 | 109,3 | 91,19 |
| 11. Чистий прибуток | 137,0 | 149,7 | 136,6 | 109,27 | 91,25 |

Чистий прибуток ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» у 2021 році становив 137 тис.грн., в 2022 році - 149,7 тис.грн, а у 2023 році зменшився на 8,75% та дорівнював 136,6 тис.грн. Це відбулося у наслідок збільшення фінансових витрат на обслуговування довгострокових кредитів.

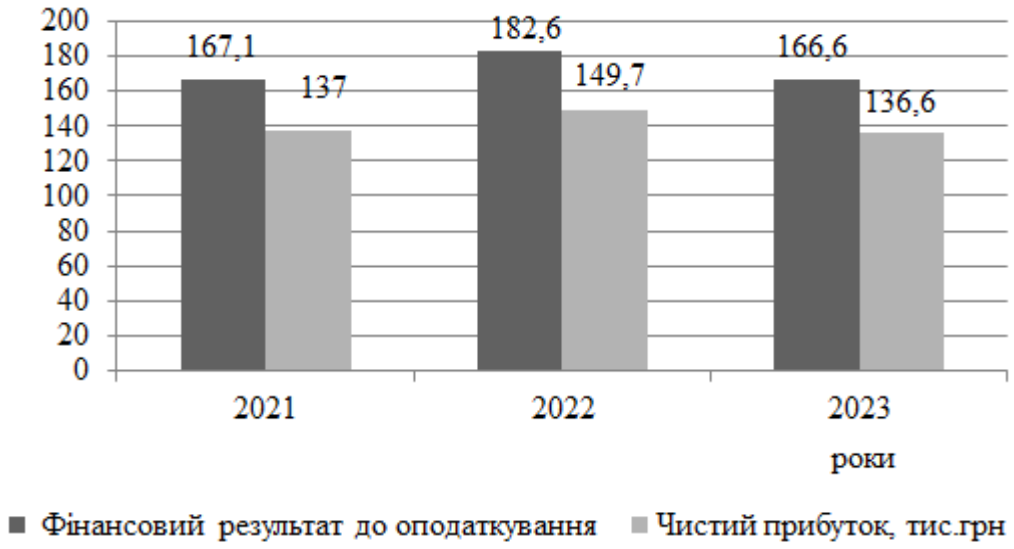


Рисунок 2.15 – Динаміка прибутків ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2021-2023 роках

Отже бачимо, що керівництво ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» намагається вживати всі можливі заходи для забезпечення нормальної діяльності підприємства, і використовує для цього всі наявні можливості.

Оцінка фінансового стану повинна бути аргументованою, так як помилки в інтерпретації висновків можуть призвести або до недоотримання бажаного рівня прибутку, або до погіршення стану підприємства. Основні показники оцінки фінансового стану «Гама-Техніка ЛТД» представлені в Додатку Б.

ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» в 2022 році має коефіцієнт фінансової залежності на рівні 12,45, не знаходиться в межах рекомендованого значення, а значно його перевищує. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел «Гама-Техніка ЛТД» незначно збільшує відсоток власного капіталу в капіталізованих джерелах, залишається достатньо низьким і за межами норми.

Низьке значення коефіцієнта загальної ліквідності означає, що «Гама-Техніка Лтд» не може гасити поточні зобов’язання за рахунок поточних активів. Коефіцієнт термінової ліквідності достатньо високий, значно вище за рекомендовані значення, тобто ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» спроможне погасити за рахунок ліквідних оборотних коштів свої короткострокові зобов’язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності 2022 році нижче за рекомендоване значення, тобто ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» спроможне негайно погасити 38% короткострокових зобов’язань.

В «Гама-Техніка ЛТД» в 2022 році на кожну гривню виручки припадало 0,13 копійок чистого прибутку, в 2023 році 9 копійок. Це дуже низький рівень.

ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» має низькі показники ліквідності та рентабельності, що свідчить про неможливість погашення короткострокових зобов’язань та майже нульову прибутковість.

## 2.5 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Основними видами діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» згідно КВЕД-2010 є наступні: будівництво житлових і нежитлових будівель та оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. В таблиці 2.18 наведено обсяги реалізованої продукції в 2021 – 2023 роках.

Таблиця 2.18 – Обсяги реалізованої продукції ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» за видами економічної діяльності, тис. грн

| Вид економічної діяльності | Рік | | | Темпи зростання, % | | Відхилення (+,-) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/ 2021 | 2023/ 2022 | 2022/ 2021 | 2023/ 2022 |
| Будівництво будівель | 4813 | 8929,2 | 7944,8 | 185,52 | 88,98 | +4116,2 | -984,4 |
| Оптова торгівля будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням | 12892,4 | 20602,8 | 20313,2 | 159,81 | 98,59 | +7710,4 | -2089,6 |
| Разом | 17705,4 | 29532,0 | 28258,0 | 166,8 | 98,69 | +11826 ,6 | -9912,8 |

Обсяги доходів від будівництва житлових і нежитлових будівель в 2022 році порівняно із 2021 роком збільшились на 4116,2 тис.грн, що становить 85,52 %. В 2023 році доходи від цього виду діяльності зменшились на 984,4 тис. грн (на 11,02%) порівняно із 2022 роком (див. рис. 2.16).

Обсяги доходів від оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням в 2022 році порівняно із 2021 роком збільшились на 7710,4 тис.грн, що становить 49,81 %. В 2023 році доходи від цього виду діяльності зменшились на 289,6 тис. грн. або на 1,4% порівняно із 2022 роком

В таблиці 2.19 представлений аналіз структури обсягів реалізованої продукції ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» за видами економічної діяльності в 2021 –2023 роках. Протягом 2021 – 2023 років у структурі доходів підприємства значно переважала питома вага чистих доходів від оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Але вона зменшується в 2022 році з 72,8 % до 69,8 % або на 3 %.

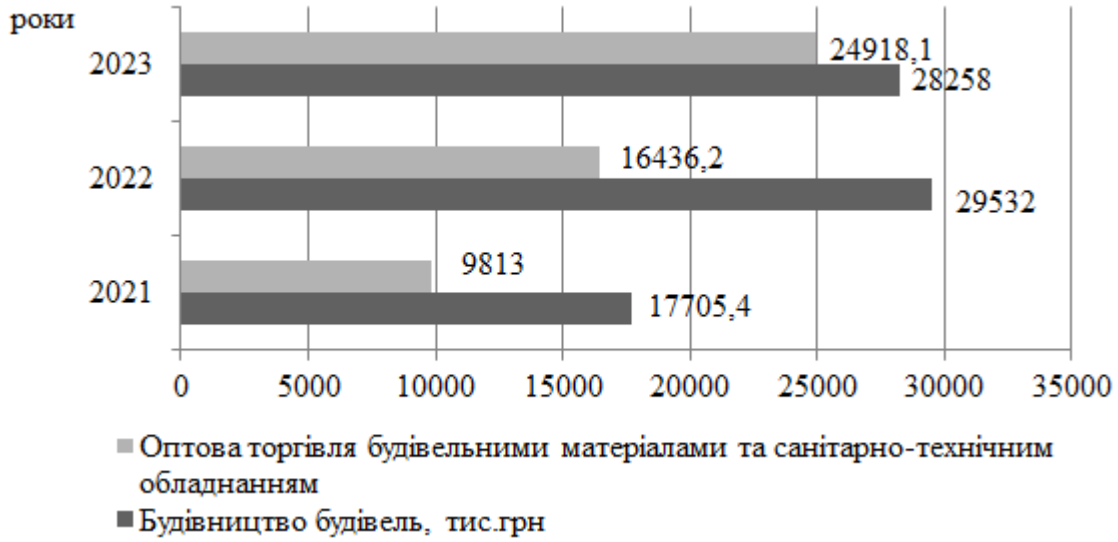


Рисунок 2.16 - Обсяги реалізованої продукції ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» за видами економічної діяльності в 2021-2023 роках

Питома вага доходів від будівництва житлових і нежитлових будівель збільшувалась у 2022 році і зменшилася у 2023 році.

Таблиця 2.19 – Структура реалізованої продукції ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» за видами економічної діяльності в 2021-2023 роках

| Вид економічної діяльності | Структура по роках, % | | | Відхилення (+,-) | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022-2021 | 2023-2022 |
| 1.Будівництво житлових і нежитлових будівель | 27,2 | 30,2 | 28,12 | +3,0 | -2,08 |
| 2. Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням | 72,8 | 69,8 | 71,88 | -3,0 | +2,08 |
| Всього | 100,00 | 100,00 | 100,00 | – | – |

В 2021 році у структурі доходів переважала питома вага доходів від оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (71,88 %).

На рисунках 2.17-2.19 представлена структура реалізованої продукції за видами економічної діяльності в 2021 –2023 роках.

Рисунок 2.17 - Структура реалізованої продукції за видами економічної діяльності в 2021 році

Рисунок 2.19 - Структура реалізованої продукції за видами економічної діяльності в 2022 році

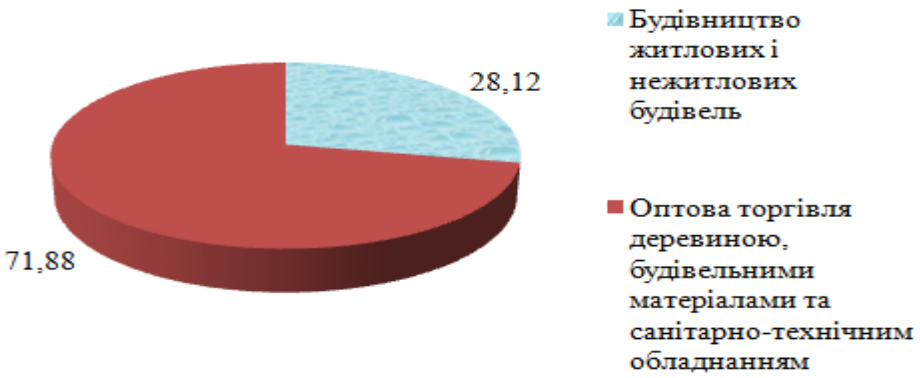


Рисунок 2.19 - Структура реалізованої продукції за видами економічної діяльності в 2023 році

На сьогоднішній час основними конкурентами ТОВ «Гама–Техніка ЛТД» в місті Хмельницькому є 2 компанії ПП «Вінбудпроект» та ПП «Фасад плюс».

Для порівняння конкурентних позиції ТОВ «Гама–Техніка ЛТД» та його конкурентів ПП «Фасад плюс» та ПП «Вінбудпроект» викостовуємо метод експертніх оцінок, представлений в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 - Оцінка конкурентних позицій ТОВ «Гама–Техніка ЛТД»

| Показники | Питома вага | Конкурент №1 | | Базове підприємство | | Конкурент №2 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ПП «Фасад плюс» | | ТОВ «Гама–Техніка ЛТД» | | ПП «Вінбудпроект» | |
| | | абс. | зв. | абс. | зв. | абс. | зв. |
| 1. Якість послуг | 0,15 | 6 | 0,9 | 8 | 1,2 | 8 | 1,2 |
| 2. Імідж підприємства | 0,15 | 6 | 0,9 | 6 | 0,9 | 7 | 1,05 |
| 3. Широта асортименту | 0,15 | 7 | 1,05 | 7 | 1,05 | 6 | 0,9 |
| 4. Гнучка політика цін | 0,1 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 | 4 | 0,4 |
| 5. Ефективна збутова політика | 0,1 | 7 | 0,7 | 7 | 0,7 | 8 | 0,8 |
| 6. Досвід маркетингової діяльності | 0,1 | 6 | 0,6 | 6 | 0,6 | 5 | 0,5 |
| 7. Фінансовий стан | 0,1 | 5 | 0,5 | 7 | 0,7 | 6 | 0,6 |
| 8. Додаткові послуги | 0,15 | 5 | 0,75 | 3 | 0,45 | 4 | 0,6 |
| РАЗОМ загальна оцінка | 1 | 45 | - | 46 | - | 48 | - |
| РАЗОМ загальна зважена оцінка | - | - | 5,7 | - | 5,8 | - | 6,05 |

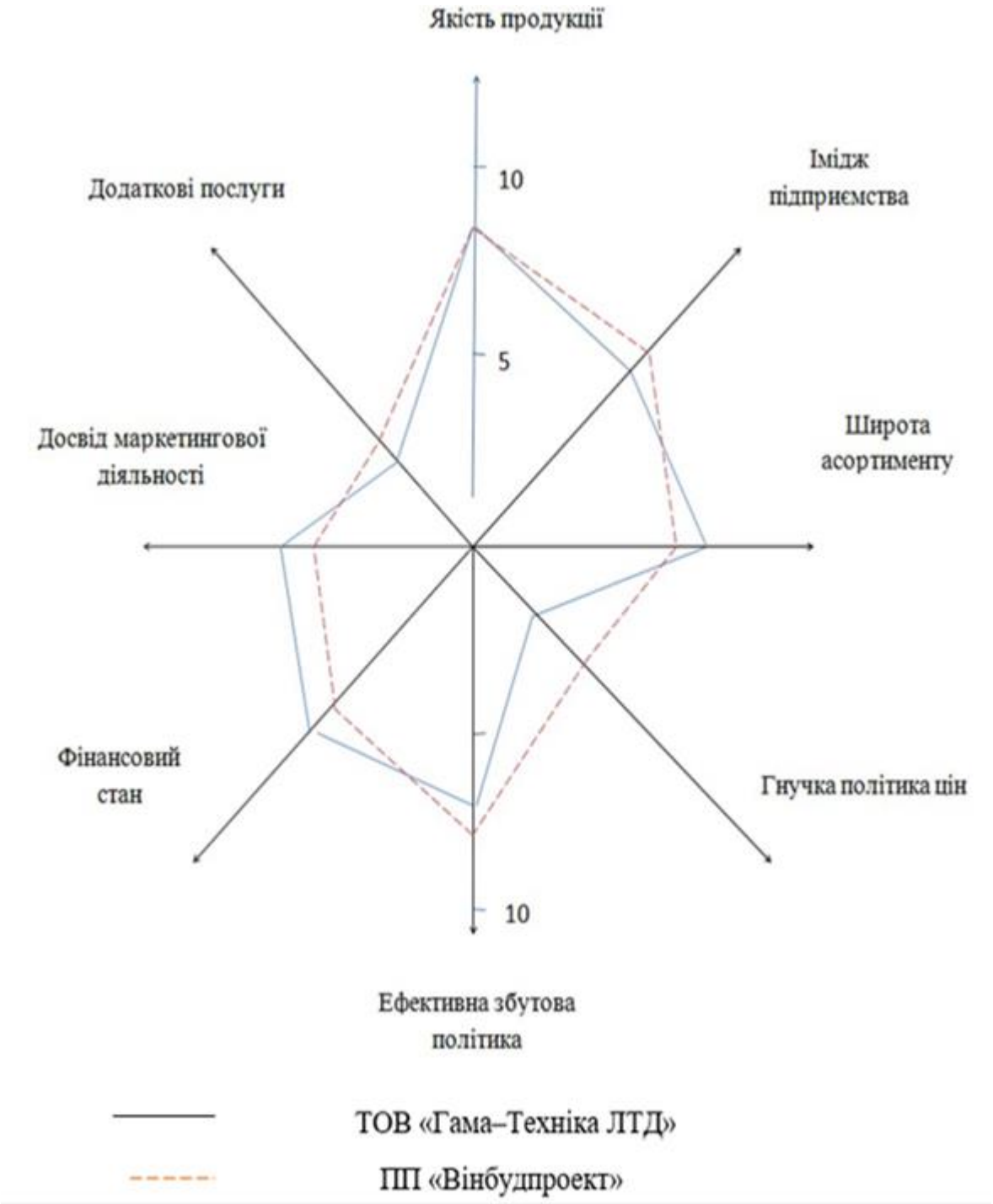


Рисунок 2.20 - Радар конкурентоспроможності ТОВ «Гама–Техніка ЛТД» та ПП «Вінбудпроект»

ПП «Фасад плюс» працює у сфері фасадних робіт вже досить давно. Виконує також виготовлення металевих конструкцій та утеплювальні робіти.

ПП «Вінбудпроект» на ринку будівельних матеріалів займається оптової торгівлєю будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Як бачимо найбільшу конкурентну перевагу отримав ПП «Вінбудпроект», який має вище репутацію та найкращі можливості. Радар конкурентоспроможності наведений на рисунку 2.20.

Будівельні фірми, які надають комплекс послуг – будівельна компанія «Діта» та будівельна компанія «Комунбуд» є субпідрядниками ТОВ «Гама – Техніка ЛТД». Будівельна компанія «Діта» у рейтингу провідних підприємств галузі отримала національний сертифікат, ставши золотим переможцем, та першу сходинку п'єдесталу пошани серед великих і середніх підприємств Хмельницької області.

**Висновки до другого розділу**

Основними видами діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» є будівництво житлових і нежитлових будівель та оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами. Чистий дохід від реалізації продукції та послуг протягом 2022 року збільшився, в останньому році зменшився. Собівартість реалізованої продукції в 2022 році зросла у 1,67 разів, а у 2023 році зросла на 51,6% порівняно з попереднім роком. Зміни спостерігаються і у загальних витрат, які у 2022 році зросли на 67,83%, а 2021 році на 51,6% порівнянні з попереднім.

Середньооблікова чисельність штатних працівників незначно зменшується. За період 2021-2023 років чисельність штатних працівників зменшилася на 1 чол. і становила в 2023 році 21 особу, загальна чисельність працівників разом з сумісниками становила 45 осіб.

Продуктивність праці працівників ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» змінювалася порівняно з попередніми роками: у 2022 році збільшилася – в 1,53 рази, а 2023 році - на 10,9%, а що є позитивним явищем діяльності підприємства.

Аналізуючи витратомісткість продукції ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» можна зробити висновок, що у 2021 році вона становила 0,991 грн., а у 2022 році зросла на 0,005 грн і становила 0,996 грн. В 2023 році спостерігається зменшення витрато місткості до 0,994, тобто на 0,002 грн.

Відповідно на підприємстві фінансовий результат до оподаткування у 2021 році прибуток до оподаткування ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» дорівнював 167,1 тис.грн, а у 2022 році він збільшився на 9,27% та склав 182,6 тис.грн.

У 2021-2023 роках спостерігалося суттєве зменшення показників рентабельності доходу та витрат ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», що свідчить про зменшення прибутковості діяльності підприємства, підприємство залишається рентабельним, тобто ефективно функціонує і приносить прибуток. Провівши аналіз діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» за останні три роки можна зробити висновок, що найуспішнішим був 2022 рік.

# 3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ГАМА-ТЕХНІКА ЛТД»

## 3.1 Формування програми управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Пошук нових шляхів підвищення конкурентоспроможності компаній охоплює розробку програмних документів, що визначають напрями та конкретні заходи з урахуванням внутрішнього конкурентного потенціалу і перешкод адаптації до конкурентного середовища. Для компаній важливо досягнути запланованих результатів.

Пропонуємо наступну послідовність розробки програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», етапи якої представлені на рис.3.1.

Рисунок 3.1 - Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

На початку встановлюється концептуальна основа процесу розроблення та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності компанії.

Далі відбувається визначення цілей, які мають бути конкретними, ясними, з діагностикою ресурсів і часових обмежень.

На третьому етапі розробляється стратегія реалізації, яка охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів для досягнення мети реалізації цілей підвищення конкурентоспроможності. Під час формування стратегії керівництво товариства:

- визначає концепцію підвищення конкурентоспроможності в зрозумілій і доступній формі;
- пояснює важливість організаційних удосконалень;
- оцінює обсяг робот;
- розробляє політику та плани вдосконалення.

План підвищення конкурентоспроможності компанії має містити такі види управлінської відповідальності:

– підтримка творчості та інновацій, організація просування нових ідей;

– упровадження системи раціоналізаторських пропозицій щодо конкретних проблем та їх просування;

– розроблення напрямів науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності тощо.

Контроль програми підвищення конкурентоспроможності включає:

- моніторинг (систематичний і плановий моніторинг усіх процесів реалізації програми або проекту);

- виявлення відхилень від цілей з використанням фіксованих критеріїв і обмежень в потребах фінансових ресурсів та матеріальних витрат тощо;

- передбачення наслідків ситуацій;

- обґрунтування необхідності коригувальних дій.

Рекомендований цикл управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» представлений на рисунку 3.2.

Рисунок 3.2 - Рекомендований цикл управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Управління конкурентними перевагами в будівельній компанії має базуватися на принципах, а саме:

1) досягнення стійких конкурентних переваг повинно підпорядковуватися меті ефективного розвитку підприємства;

2) удосконалення інноваційної діяльності дозволить забезпечити сильну конкурентну позицію фірми;

3) усі внутрішні виробничо-фінансові процеси, підсистеми підприємства повинні функціонувати в узгодженості;

4) створення єдиної інформаційної бази необхідно для підвищення оперативності управлінських рішень.

Запропонована система управління конкурентними перевагами є дієвою. Її застосування дозволить забезпечити підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства в довгостроковій перспективі.

Запропонована система управління конкурентоспроможністю підприємства, побудована на зазначених вище принципах, може бути ефективною лише за умови врахування наступного.

Має бути забезпечена єдна мета, зацікавлені виконавці програми, впроваджені сучасні технології та матеріали, розроблена конкурентна стратегія підприємства.

Побудова результативної системи управління конкурентоспроможністю підприємства можливо лише за умови стратегічної спрямованості всій системи управління. Отже, система конкурентних стратегій підприємства виступає базою для розробки програм підвищення конкурентоспроможності будівельної компанії.

## 3.2 Застосування стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Управління конкурентоспроможністю фірми – це сукупність розроблених та впроваджених заходів, які спрямовані на систематичне постійний пошук нових каналів збуту, вдосконалення технології, застосування нових матеріалів, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами. Управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати, як складову частину системи управління компанією.

Складовими процесу управління конкурентоспроможністю будівельгої компанії є:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в будівельної галузі та на ринку;

- діагностика конкурентоспроможності фірми та його основних конкурентів;

- конкурентне позиціонування підприємства та вибір стратегічних напрямків із перевагами в конкурентній боротьбі;

- розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю компанії;

- реалізація конкурентної стратегії фірми.

Загальний порядок дослідження, оцінювання та загалом управління конкурентоспроможністю фірми охоплює такі запропоновані етапи [12]:

- виявлення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та оцінювання їхньої значущості;

- обєднання факторів у групи;

- оцінювання впливу вибраних для дослідження груп чинників на конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня;

- прогнозування змін включених у факторів у зв'язку із можливими змінами, умов зовнішнього та внутрішнього середовища;

- прогнозування рівня конкурентоспроможності фірми;

- з'ясування шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності;

- розроблення комплексу заходів з покращення управління конкурентоспроможністю;

- визначення ефективності розроблених;

- прийняття відповідних управлінських рішень.

Система конкурентних стратегій фірми– це сукупність стратегій, націлених на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції, посилення конкурентної позиції на ринку [16]. Система конкурентних стратегій включає

- стратегію надбання конкурентних переваг;
- стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- та стратегію його конкурентної поведінки (рис.3.3).

Рисунок 3.3- Система конкурентних стратегій підприємства

Конкурентна перевага фірми досягається за рахунок наступальних стратегічних дій. Все залежить від конкуренції в галузі.

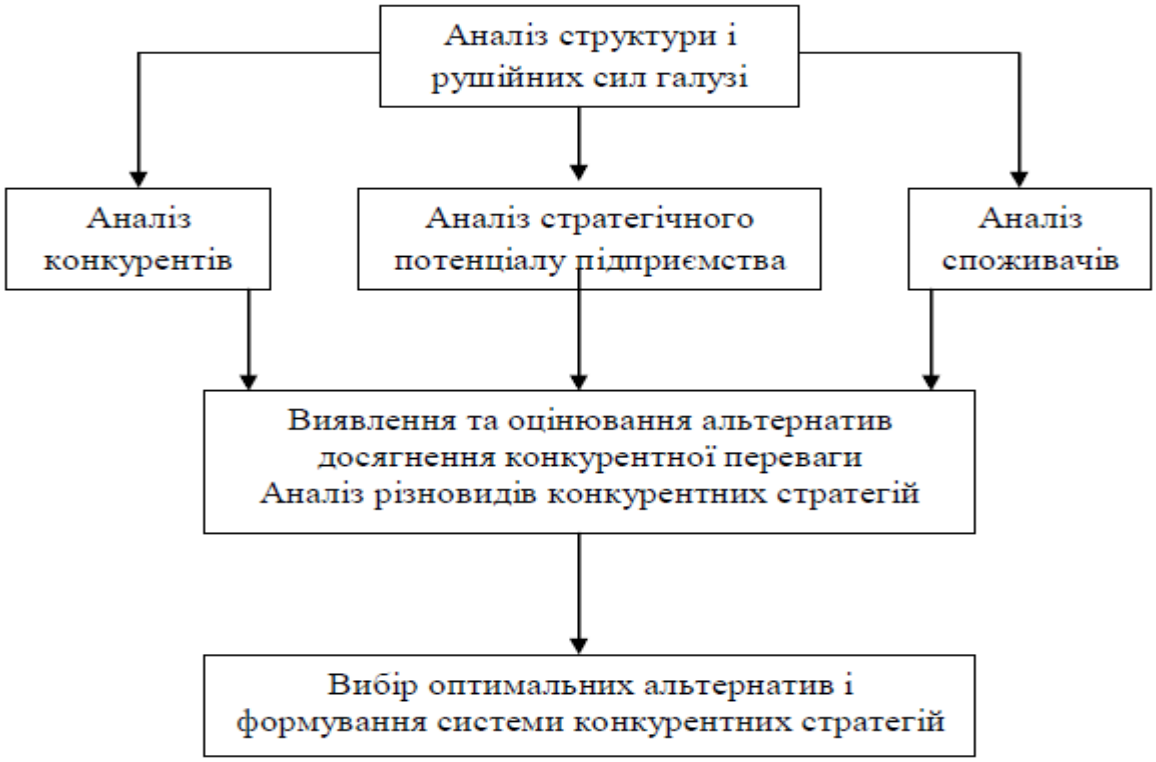


Рисунок 3.4 - Запропонований процес формування конкурентної стратегії ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Вирізняють шість основних типів наступальної стратегії:

- дії, спрямовані на протистояння сильним сторонам конкурента або перевершення їх;
- дії, спрямовані на використання слабких сторін конкурента;
- одночасний наступ на кількох фронтах;
- упереджувальні удари;
- захоплення незайнятих просторів;
- партизанська війна.

На конкурентних ринках усі будівкльні компанії можуть бути об'єктами атаки конкурентів та фірм-новачків.

У процесі розроблення системи конкурентних стратегій «Гама-Техніка ЛТД» доцільно використовувати різноманітний інструментарій [16], перелік якого наведено на рис.3.5.

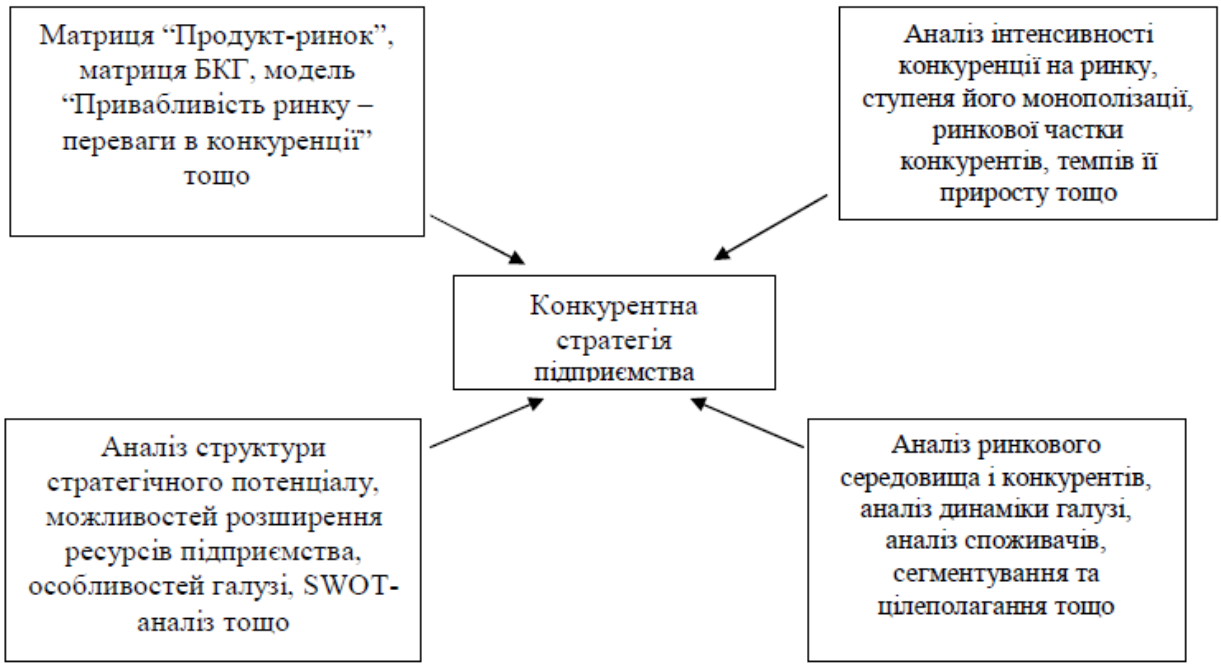


Рисунок 3.5 - Інструментарій, що застосовується в процесі формування -конкурентної стратегії підприємства

Оцінка будівельного підприємства та його конкурентів за такими факторами, як якість послуг та якість персоналу (визначення важливості

окремих факторів у забезпеченні конкурентоспроможності та проведення оцінки конкуруючих будівельних фірм узагальнюємо оцінку щодо рівня конкурентоспроможності підприємства ( SWOT аналіз). Важливою складовою та основою успіху впровадження стратегічних змін є детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз ТОВ «Гама–Техніка ЛТД»

| Складові SWOT-аналізу | Можливості<br>- скорочення обсягів заборгованості з оплати за виконані роботи;<br>- прогнозується уповільнення погіршення економічного стану галузі;<br>- стабілізація обсягу замовлень;<br>- розвиток малого та середнього бізнесу | Загрози<br>- зменшення обсягу будівельно-монтажних робіт;<br>- скорочення обсягів нових замовлень на будівельні роботи;<br>- високі процентні ставки кредиту;<br>- висока конкуренція;<br>- зростання рівня вимог покупців і постачальників;<br>- підвищення впливу несприятливих погодних умов |
|---|---|---|
| Сильні сторони:<br>- стабілізація цінової політики;<br>- забезпеченість замовленнями у середньому на 4 місяці роботи;<br>- достатній рівень виробничих потужностей для виконання наявної кількості замовлень | стабілізація цінової політики та скорочення заборгованості з оплати сприятиме стабілізації фінансово-економічного стану підприємства;<br>- достатній рівень виробничих потужностей сприятиме вчасному виконанню замовлень | - конкурентний тиск, високі банківські відсотки негативно вплинуть на обсяг робіт та їх оплату замовниками |
| Слабкі сторони<br>- зменшення завантаженості виробничих потужностей;<br>- зменшення кількості працівників;<br>- нестача фінансування;<br>- нестача оборотних коштів;<br>- задовільний рівень продуктивності праці;<br>- відсутність чіткого стратегічного напряму розвитку;<br>нестача ресурсів на фінансування потрібних змін у стратегії | - сприяти стабілізації кількості працівників, підвищенню заробітної плати та продуктивності праці;<br>- стабілізація обсягу оборотних коштів, достатніх для виконання робіт і задоволення попиту | несприятливі погодні умови додатково ускладнюють умови праці, погіршують продуктивність праці та сприяють скороченню чисельності працівників;<br>- несприятлива політика банків та висока конкуренція негативно впливають на обсяги будівельно-монтажних робіт та ускладнюють фінансово-економічний стан |

Фактори мікросередовища безпосередньо впливають на діяльність підприємства та рівень його конкурентоспроможності, але фактори прямого впливу є слабоконтрольованими підприємством, Однією із стратегічних та тактичних завдань керівництва фірми є пошук засобів впливу на ці фактори та посилення зворотного зв'язку.

Для оптимізації товарного асортименту ТОВ «Гама–Техніка ЛТД» застосуємо найбільш універсальний метод матриця БКГ.

Таблиця 3.2 – Структура продукції за товарними групами робіт та послуг ТОВ «Гама–Техніка ЛТД»

| Групи | Відносна частка ринку порівняно з основним конкурентом | 2022 | | 2023 | | Темпи росту ринку, % | Групи для матриці БКГ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | тис.грн | % | тис.грн | % | | |
| Будматеріали | 1,3 | 20602,8 | 69,8 | 20313,2 | 71,9 | 98,6 | A |
| Утеплення дахів | 1,2 | 4464,6 | 15,1 | 5055,1 | 17,9 | 113,2 | B |
| Будівельні роботи | 0,9 | 4464,6 | 15,1 | 2889,7 | 12,5 | 64,7 | C |
| Разом | | 29532 | 100,0 | 28258 | 100,0 | 98,7 | |

На рисунок 3.6 представлена матриця БКГ для основних робіт та послуг ТОВ «Гама–Техніка ЛТД»

Матриця БКГ дає можливість формувати товарні стратегії можна користуватися таким набором рішень і принципів формування продуктового сформованого портфеля:

- «зірки» оберігати і зміцнювати;

- «дикі кішки» підлягають спеціальному вивченню, щоб встановити, чи не зможуть вони при відомих капіталовкладеннях перетворитися в «зірки»;

- по можливості позбуватися від «собак», якщо немає вагомих причин для того, щоб їх зберігати;

- для «дійних корів» необхідні жорсткий контроль капіталовкладень і передача надлишку грошової виручки під контроль вищого керівництва.

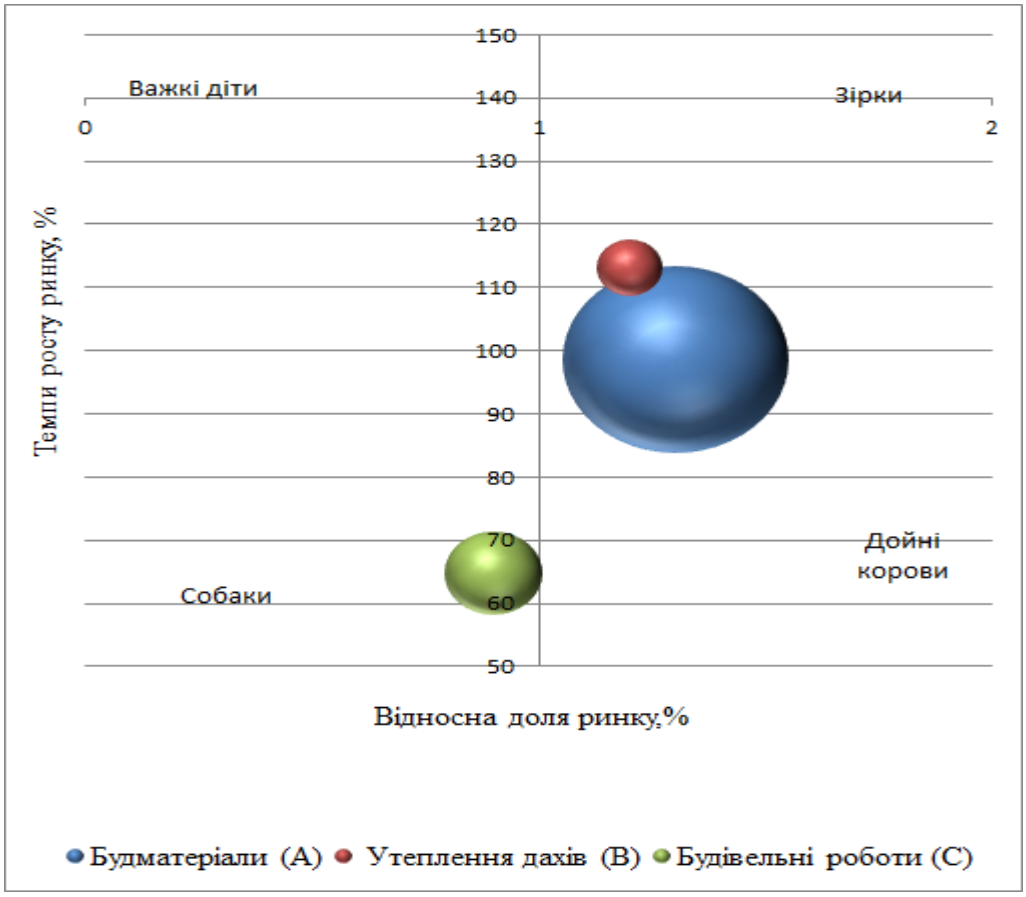


Рисунок 3.6 - Матриця БКГ робіт та послуг ТОВ «Гама–Техніка ЛТД»

Матриця БКГ показує, що найбільш перспективних напрямків діяльності матриця БКГ для основних робіт та послуг ТОВ «Гама–Техніка ЛТД» є будматеріали (продукт А) та утіплення дахів (продукт В). Запропонуємо стратегії за матрицею БКГ для основних робіт та послуг ТОВ «Гама–Техніка ЛТД». На основі матриці БКГ можна сформувати наступне:

Стратегія підприємства: «Збільшення частки ринку» - перетворення «диких кішок» на «зірок» для продукту С (будівельні роботи). А для «зірок» - утримання, збільшення і оптимізація долі ринку (для продуктів А і В). Дана стратегія, особливо товар С, що займає позицію «Дикі кішки» потребує інвестицій.

Пропонуємо для ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» такі способи захисту конкурентної переваги:

- намагання завадити конкурентам розпочати наступальні дії;

- доведення до відома конкурентів, що їхні дії не залишаться без відповіді і фірма готова до наступальних дій;

- спроба знизити прибуток, який приваблює та підштовхує конкурентів до наступальних дій;

- співпраця з конкурентами;

- створення будівельних стратегічних альянсів.

## 3.3 Шляхи підвищення конкурентного потенціалу ТОВ «Гама–Техніка ЛТД»

Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна стосуватися всіх видів діяльності, що пов'язані зі створенням конкурентних переваг та охоплювати всі процеси. Конкурентоспроможність компанії можна представити як систему (рис.3.7). Вона складається з чотирьох підсистем: цільової, ресурсної, процесної і результативної

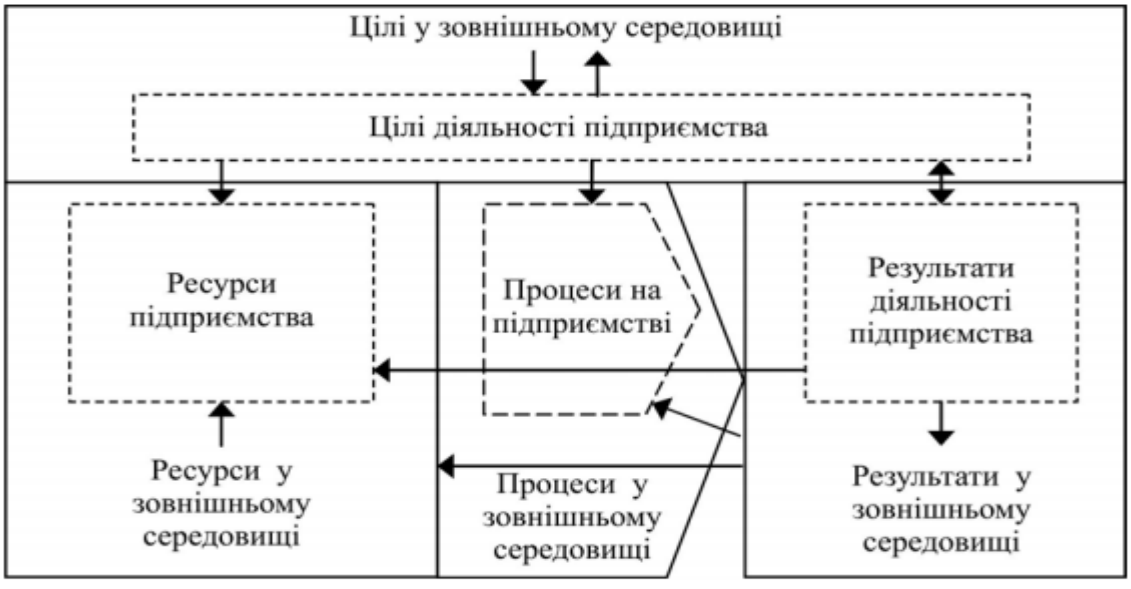


Рисунок 3.7 - Конкурентоспроможність підприємства як система

В таблиці 3.3 у вигляді матриці представлено функції управління конкурентоспроможністю підприємства в розрізі основних напрямів діяльності фірми.

Таблиця 3.3 – Функції управління конкурентоспроможністю підприємства у розрізі напрямів діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

| Функції управління | Фінанси | Виробництво | Технологія та НДДКР | Персонал | Маркетинг |
|---|---|---|---|---|---|
| Аналіз | Рівень витрат та прибутковості, показники платоспроможності, фінансування | Матеріалоємність, обсяг виробництва, собівартість, фондоозброєність | Здатність фірми керувати змінами, патенти й авторські права, рівень технології | Чисельність персоналу, професійні якості, рівень кваліфікації, продуктивність праці | Якість продукції та обслуговування, темпи росту цін, ефективність реклами, збутової політики, рівень постачання |
| Планування | Планування обсягу фінансових ресурсів, їх ефективного розподілу та використання, складання планів фінансового розвитку | Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів, визначення рецептури, технології | Розробка проектів удосконалення технологічного процесу | Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу, планування кар'єри персоналу, освітні і кваліфікаційні програми | Планування обсягу та асортименту продукції, формування ефективної збутової політики, розробка заходів щодо забезпечення належного іміджу продукції та підприємства |
| Організація | Побудова ефективної Фінансової структури підприємства, організація фінансової роботи | Організація випуску продукції | Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації підприємства, впровадження нових прогресивних технологічних процесів | Розробка оптимальної організаційної структури підприємства | Проведення маркетингових досліджень, моніторинг основних конкурентів розробка маркетингових стратегій |
| Мотивація | Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги | | | | |
| Контроль | Контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів | Перевірка відповідності продукції, виробничих умов, процесів виробництва чинними стандартами і технічними умовами | Облік витрат на проведення НДДКР, контроль за термінами виконання етапів робіт та джерелами фінансування | Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу перевірка доцільності розподілених повноважень | Контроль за виконанням річних планів збуту, прибутковості та ефективності маркетингових заходів |
| Регулювання | Систематизовані та впорядковані корегувальні дії різних підрозділів підприємства протягом всього процесу управління конкурентоспроможність та їх координація за різними напрямами діяльності. Інтерпретація причин відхилень плану від факту і розробка пропозицій щодо зменшення відхилень. Розробка заходів впливу за основними напрямами господарської діяльності підприємства, спрямованих на підтримання належного рівня конкурентоспроможності підприємства та можливості його підвищення. | | | | |

Рекомендовані заходи вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» представлені на рис. 3.8

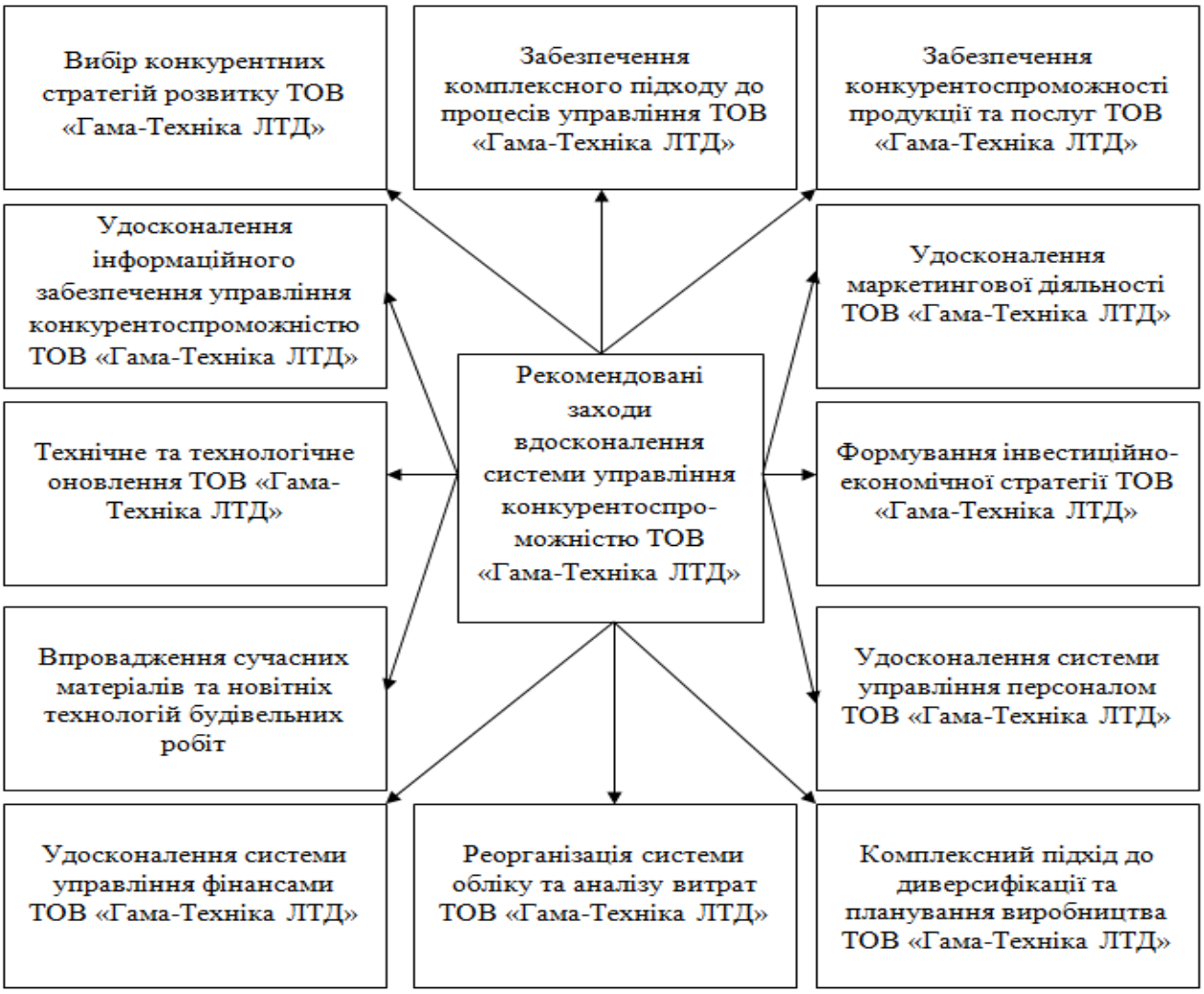


Рисунок 3.8 – Рекомендовані заходи вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Оцінка фінансової складової конкурентного потенціалу особливо важлива в умовах жорсткої конкуренції. В умовах військового стануфінансовий стан підприємств будівельної галузі погіршився.

Чинники впливу, що дестабілізують фінансовий стан ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» представлені на рис. 3.9.

Рисунок 3.9 – Чинники впливу, що дестабілізують фінансовий стан ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Для стабілізації фінансового стану ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» пропонуємо застосувати наступні заходи:

– мобілізація внутрішніх резервів;

– збільшення обсягів продажу продукції та надання послуг;

– зниження собівартості продукції;

– збільшення вхідних грошових потоків;

– грамотна побудова договірних відносин з постачальниками та клієнтами;

– раціональна цінова політика;

– удосконалення збутової політики підприємства;

– зменшення суми поточних фінансових зобов'язань.

Рисунок 3.10 – Запропоновані напрямки покращення фінансового стану ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

Важливим напрямком покращення фінансового стану ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» є оптимізація обсягів дебіторської заборгованості та її рефінансування. З метою оптимізації обсягів дебіторської заборгованості треба обрати найбільш доцільні строки платежів та форми розрахунків зі споживачами.

ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» спеціалізується на реалізації будівельних матеріалів для покрівельних робіт в м. Хмельницькому.

Фірма виконує даний вид робіт з використанням традиційних покрівельних матеріалів. Застосування сучасної пінополіуретанової технології для покрівлі даху з використанням композиції «Elastopor H» дозволить

підвищить конкурентоспроможність фірми та зменшити витрати та ціну на покрівлю 1 м$^2$ площі.

Оскільки утеплення даху є одним із напрямкив діяльності фірми, то можливим напрямком підвищення конкурентоспроможності фірми є утеплення дахів шляхом впровадження технології напилення пінополіуретану. Дах сама вразлива частина будівлі. Для формування мікроклімату житла доцільно робити теплоізоляцію та утеплення даху. Пропонуємо використання новітньої технологіїї гідроізоляції та утеплення за допомогою напилювальних пінополіуретанових матеріалів. Полімери використовуються для внутрішніх робіт понад 30 років. Але утеплення дахів ведеться за допомогою менш сучасних технологій.

Традиційні утеплювачі мають вище коефіцієнт теплопровідності та звукоізоляції, тому потребують більш товстого шара теплоізоляції. За кордоном практика теплоізоляції дахів пінополіуретаном розповсюджена скрізь. Досягається також повна герметизація даху. Крім того цей метод це і дешевше. Характеристика властивостей напилювальних пінополіуретанових матеріалів наведена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Характеристика властивостей напилювальних пінополіуретанових матеріалів

| Механічні властивості | Показник |
|---|---|
| Теплопровідність, Вт/ м$^2$ | 0,022 |
| Щільність, кг/ м$^3$ | 50-150 |
| Замкненість комірок, % | >95 |
| Міцність адгезії, кг/см$^2$ | >1 |
| Стійкість до температури | -100 – +150°С |
| Поглинання вологи | 2% до об'єму |
| Стабільність форми при впливі холоду, % | не більше 2 |
| Стабільність форми при впливі тепла, % | не більше 5 |

Напилювальні пінополіуретанові матеріали мають високі коефіцієнти адгезії. Цей матеріал – універсальний. Він може наноситися на черепицю,

цеглу, рубероїд, метал, деревину, штукатурку. В таблиці 3.5 представлено порівняльний кошторис на минвату та напилювальних пінополіуретанових матеріалів.

Таблиця 3.5 – Порівняльний кошторис на мінвату і напилювальних пінополіуретанових матеріалів

| Найменування робіт | Од. | Вартість за мін вату, грн | Вартість за пінополіуретану, грн | Вартість робіт, грн |
|---|---|---|---|---|
| Пристрій кроквяної системи покрівлі з бітумної черепиці SHINGLAS | 1м² | 150 | 150 | 48 грн/пог.м |
| пристрій решетування | 1м² | 110 | 110 | 34 грн/м2 |
| Пристрій контробрешетування (за кроквяної системи)) | 1м² | 60 | 0 | 48 грн/пог.м |
| Монтаж вітровологозахисту | 1м² | 20 | 0 | 40 грн/м² |
| монтаж пароізоляції | 1м² | 25 | 0 | 12 грн/пог.м |
| Обробка антисептиком кроквяної системи | 0,5л | 17 | 0 | 12 грн/пог.м |
| Пристрій утеплювача (товщина 150мм) | 1м² | 192 | 240 | 110 грн/1м² |
| Монтаж фанери (12мм) під м'яку черепицю | 1м² | 120 | 120 | 174 грн/1м² |
| Пристрій м'якої бітумної черепиці (в т.ч. підкладковий шар) | 1м² | 365 | 365 | 60 грн/1м² |
| Витратні матеріали (в т.ч. металовироби) | | 27 | 27 | |
| Разом | | 1086 | 1012 | 538 / 426 |

Загальні витрати утеплення на 1м² покрівлі:

– мінвата: 1086+538 = 1624 грн/м²;

– пінополіуретанових матеріалів: 1012 + 426 = 1438 грн/м²

Крім переваг матеріалу існує різниця на кожному метрі при використанні пінополіуретану.

В таблиці 3.6 представлені ціни на послуги з напилення пінополіуретану. У вартість включена робота, матеріали та виїзд бригади з устаткуванням в межах м. Хмельницького.

Таблиця 3.4 – Ціни на послуги з напилення пінополіуретану, грн/м$^2$

| Товщина Шару напилення | 1 см | 2 см | 3 см | 4 см | 5 см | 6 см | 7 см | 8 см | 9 см | 10 см |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Вартість матеріалів на м$^2$ | 38 | 76 | 114 | 152 | 190 | 228 | 266 | 304 | 342 | 380 |
| Вартість роботи за м$^2$ | 22 | 44 | 66 | 88 | 110 | 132 | 154 | 176 | 198 | 220 |
| Ціна | 60 | 120 | 180 | 240 | 300 | 360 | 420 | 480 | 540 | 600 |

Якщо загальна площа даху одного під‘їзду стандартного 5-ти поверхового будинку з двохскатним дахом складає в середньому 600 м$^2$, то при висоті стяжки 6 см на неї знадобиться приблизно 40 м$^3$ пінополіуретанової композиції та 60 кг фарби для захисту поліуретанової плівки від впливу ультрафіолетового сонячного випромінювання.

Вартість утеплення даху становитиме:

а) пінополіуретановою композицією:

$В_п$ = (360+1438)·600 = 863,16 тис.грн при потебі 6 см.

Б) мінватою (за традиційною технологією):

$В_м$=(480+1624)·600 = 1262,4 тис.грн при потребі 8 см.

Економія витрат підприємства дорівнює:

Е = 1262,4 –863,16 = 399,24 тис.грн

Перелік запропонованих заходів, щодо забезпечення покращення управління конкурентоспроможністю підприємства представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Запропоновані заходи щодо покращення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

| Рекомендовані заходи | Методи здійснення заходів | Цілі, що досягаються | Показники ефективності, що характеризують результат |
|---|---|---|---|
| 1. Підвищення конкурентного потенціалу ТОВ «Гама–Техніка ЛТД» | Оцінка складових конкурентного потенціалу | Формування інструментарія для ефективного функціонування підприємства в умовах жорсткої конкуренції ринку | Покращення всіх складових конкурентного потенціалу підприємства |
| 2. Формування програми управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» | Рекомендований цикл управління конкуренто-спроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» | Систематичний і плановий моніторинг усіх процесів реалізації програми або проекту | Можливість швидко реагувати на ринкові зміни |
| 3. Застосування стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД». | Методи стратегічного аналізу | Визначені стратегічні напрямки розвитку фірми. | Передбачення наслідків ситуації, що розвиваються; обґрунтування необхідності коригувальних дій. |
| 4.Впровадження технології напилення пінополіуретану | Використання новітніх технологій для утеплення дахів | Незаперечною перевагою утеплення покрівлі пінополіуретаном є те, що напилення одного шару цього матеріалу достатньо для забезпечення повної герметизації даху. | На сьогоднішній день цей матеріал один має властивості паро-, вологота теплоізоляції, дозволяючи істотно знизити вартість проведення робіт і трудовитрати в порівнянні з іншими видами робіт з теплоізоляції. |

Результати впровадження заходів покращення управління ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» проведення передбачення наслідків ситуації, що розвиваються; обґрунтування необхідності коригувальних дій.

# ВИСНОВКИ

Тема магістерської дипломної роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємства». В теоретичній частині роботи детально розглянуті аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства, дана порівняльна характеристика трактувань понять «конкурентоспроможності підприємства» та «управління конкурентоспроможністю підприємства», представлена порівняльна характиристика методів оцінювання конкурентоспроможності, визначені їх переваги та недоліки. В останьому параграфі роботи розглянуто фактори, що вливають на конкурентоспроможність будівельних компаній.

Робота виконана на матеріалах ТОВ «Гама-Техніка ЛТД». Основними видами діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» є будівництво житлових і нежитлових будівель та оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами, надання робіт з утеплення дахів.

У другому розділі для визначення напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства проведений детальний економічний аналіз діяльності ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», надано загальну характеристику підприємства та основних напрямів його діяльності, виконано аналіз ефективності використання засобів праці та трудових ресурсів ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», аналіз фінансового стану ТОВ «Гама-Техніка ЛТД».

Чистий дохід від реалізації продукції та послуг протягом 2022 року збільшився, в останньому році зменшився. Середньооблікова чисельність штатних працівників незначно змінюється. Загальна чисельність працівників разом з сумісниками становила 45 осіб. За розглянутий період чисельність штатних працівників становила в 2023 році 21 особу.

Відповідно на підприємстві фінансовий результат до оподаткування у 2021 році прибуток до оподаткування ТОВ «Гама-Техніка ЛТД» дорівнював 167,1 тис.грн, а у 2022 році він збільшився на 9,27% та склав 182,6 тис.грн.

У 2021-2023 роках спостерігалося суттєве зменшення показників рентабельності доходу та витрат ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», що свідчить про зменшення прибутковості діяльності підприємства, підприємство залишається рентабельним, тобто ефективно функціонує і приносить незначний прибуток.

В третьому розділі роботи запропоновано формування програми управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД». Рекомендований цикл управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД»

В роботі пропонується застосування стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД». Для того методами стратегічного аналізу визначена стратегічні напрямки розвитку фірми.

Шляхи підвищення конкурентного потенціалу ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», етапів управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гама-Техніка ЛТД», оцінка конкурентного потенціалу ТОВ «Гама–Техніка ЛТД,

Рекомендовані заходи, спрямовані на покращання фінансового стану підприємства. Вони містять в собі вивчення попиту на продукцію, що випускається, з метою розширення ринку; аналіз складових собівартості продукції і визначення шляхів її зниження; виявлення наднормативних запасів матеріальних цінностей для залучення їх в господарський оборот або реалізації; вивчення руху дебіторської заборгованості з метою її зменшення; вивчення можливості одержання довгострокових кредитів; аналіз складових короткострокової дебіторської заборгованості і можливості її зменшення; контроль за фінансовим станом підприємства ТОВ «Гама-Техніка ЛТД».

Запропоновано впровадження технології напилення пінополіуретану з метою утеплення дахів для підвищення конкурентоспроможності.

Запропонована система управління конкурентними перевагами є дієвою. Її застосування дозволить забезпечити підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства в довгостроковій перспективі.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: Підручник. – К.: Кондор, 2009. – 470 с.

2. Сумець О.М., Сомова О.Є., Пєліхов Є.Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч.-практ. посібник для студентів економ. спец. – К.: Професіонал, 2007. – 208с.

3. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2009. - 440 с.

4. Євдокимова Н. М., Кірієнко А. В. Економічна діагностика: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2005. — 110 с.

5. Струк Н. Оцінка конкурентоспроможності в системі аналізу перспективності ділового партнерства підприємств // Вісник Львівськ. нац. ун-ту. Серія економічна. – Львів, 2008. – Вип. 37(1). – С.89–93.

6. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посіб.] / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омельяненко. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

7. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2008. – №1. – С.69–78.

8. Афонін А.С., Білоусова С.В., Мільскі К. Конкурентоспроможність суб’єктів господарювання: теоретичні аспекти і висновки для індустрії туризму // Бізнес-навігатор. – 2008. – №3(15). – С.172–183.

9. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Львівського університету. Серія економічна. Вип. 33. – 2004. – С.431–436.

10. Норік Л. О. Конкурентний статус підприємства: визначення і формалізація // Харківський національний економічний університет. – 2005. – С. 99-104.

11. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г. С. Бондаренко. – Х., 2001. – 19 с.

12. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспромож-ністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. –Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2004. – 264 с.

13. Галелюк М.М., Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2.

14. Кузьмін, О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів: Вид–во «Компакт–ЛВ», 2005. – 188 с.

15. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – №5.Т.2. – С.212–215.

16. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: [навч. посіб.] / Л. С. Кобиляцький. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304с.

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

18. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: навч. посібн. – К. : Вид-во "Бліц-Інформ", 2003. – 592 с.

19. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля. – Х. : Вид-во "Основа", 2003. – 250 с.

20. Дікань В.Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник / В.Л. Дікань, В.І. Савчук. – К. : Вид-во «Знання», 2004. – 207 с.

21. Павлова В. А., Губарєв Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. 2014. № 2. С. 168–176.

22. Мохненко А. С., Антонов Р. А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2023. № 49. С. 25–29. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-4

23. Livoshko T. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства за ESG- критеріями. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 1 (314). С. 61–66. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-8

24. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Бакай А. А. Управління конкурентоспроможністю будівельних організацій. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 213–221. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.213.221

25. Ухачевич Я.П. Розвиток і формування адаптивних систем управління конкуренто-спроможністю продукції промислових підприємств / Я.П. Ухачевич // Менеджмент та підпри-ємництво в Україні. – Л. : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 1999. – 256 с.

26. Дікань В.Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: підручник / В.Л. Дікань, В.І. Савчук. – К.: Вид–во «Знання», 2004. – 207 с.

27. Дікань В.Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Підручник / В.Л.Дикань, Ю.Т.Боровик, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 415с.

28. Шандова Н.В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства / Н.В. Шандова // Актуальні проблеми економіки, 2004. - №11 (41). – с. 48-58 2.

29. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н.А. Хрущ, М.В. Желіховська / за наук. ред.. д.е.н., проф.. Н.А. Хрущ. – К.: Освіта України, 2010. – 316 с.

30. Рибницький Д.О., Городня Т.А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. -2010. - Вип. 20.9, С.227-233

31. Верхоглядова Н.І., Коваленко-Марченкова. Оцінка конкурентоспроможності потенціалу будівельної галузі України/ Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка", № 3, 2017, http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5471

32. Данько М.І. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах міжнародних транспортних коридорів: Монографія/ М.І. Данько, В.Л.Дикань, Н.В. Якименко. – Харків: УкрДАЗТ, 2008. – 170с.

33. Євтєєва В. Г. Маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства на ринку житла України/ "Ефективна економіка", № 8, 2013/ [Электронный ресурс] – Режим доступа. – http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2243

34. Россіхіна О.Є. Конкурентоутворюючи фактори, як основа стратегії конкуренції будівельного підприємства / Россіхіна О.Є. // Международные конференции: Стратегії інноваційного розвитку економіки України проблеми, перспективи, ефективність. Секція 2. Економіка підприємства та маркетинг. – НТУ «ХПІ», 2010. / [Электронный ресурс] – Режим доступу: http://www.kpi.kharkov.ua/ archive/Conferences/

35. Смачило В.В., Головко-Марченко І.С. Фактори конкурентоспроможності будівельних підприємств/ «Молодий вчений» № 4.4 (44.4) квітень, 2017 р. http://molodyvcheny.in.ua /files/journal/2017/4.4/23.pdf

# Додатки