

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління конкурентоспроможністю організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
Литвиненко Д.О.

Керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту
ЗЕД
Петруня В.Ю.

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Литвиненко Д.О.. Управління конкурентоспроможністю організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «МеталПроектБуд». Відповідно до мети у роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: вивчено теоретичні основи управління конкурентоспроможністю організації; проведено аналіз конкурентоспроможності ТОВ «МеталПроектБуд»; запропоновані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МеталПроектБуд».

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 69 сторінках, містить 17 таблиць, 8 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 86 найменувань.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, підприємство, бізнес, конкурентна стратегія.

ABSTRACT

Lytvynenko D.O.. Competitiveness Management of an Organization

Master's qualification thesis for the degree of *Master* in specialty 073 "Management". – University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the thesis is to develop practical recommendations for increasing the level of competitiveness of LLC "MetalProektBud". In accordance with this purpose, the following tasks were formulated and accomplished: the theoretical foundations of competitiveness management of an organization were studied; an analysis of the competitiveness of LLC "MetalProektBud" was conducted; recommendations for improving the competitiveness of LLC "MetalProektBud" were proposed.

The master's qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of bibliographic references. The thesis comprises 69 pages and includes 17 tables and 8 figures. The list of bibliographic references contains 86 sources.

Keywords: competitiveness, competitiveness management, enterprise, business, competitive strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Сутність та зміст конкурентоспроможності організації	7
1.2. Основні фактори, що визначають конкурентоспроможність організації.....	13
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності організації.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МЕТАЛПРОЕКТБУД».....	21
2.1. Загальна характеристика організації.....	21
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МеталПроектБуд».....	23
2.3. Оцінка конкурентного потенціалу та рівня конкурентоспроможності підприємства.....	36
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МЕТАЛПРОЕКТБУД».....	45
3.1. Розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності організації.....	45
3.2. Вдосконалення виробничих процесів для підвищення конкурентоспроможності організації.....	48
3.3. Прогнозування ефектів від реалізації запропонованих заходів.	61
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	69
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції здатність організації ефективно управляти своєю конкурентоспроможністю стає ключовим фактором її успіху та стійкого розвитку. Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та задовольняти потреби споживачів на високому рівні. У світі швидких технологічних змін і зростаючих вимог споживачів ефективне управління конкурентними перевагами дозволяє організаціям не лише підвищувати фінансово-економічні показники, а й забезпечувати довгострокову стійкість та розвиток.

Актуальність теми зумовлена також необхідністю адаптації організацій до динамічних ринкових умов. Сучасні підприємства стикаються з викликами, що включають посилення глобальної конкуренції, швидкі технологічні зміни, зміни законодавчого та нормативного середовища, а також підвищені вимоги до якості продукції та послуг. В умовах трансформаційних змін успіх організації значною мірою залежить від здатності стратегічно управляти конкурентоспроможністю, інтегруючи ресурсний, технологічний, кадровий та маркетинговий потенціал для досягнення стійких переваг на ринку.

Наукова актуальність дослідження полягає у розвитку теоретичних основ менеджменту, зокрема у визначенні ключових факторів конкурентоспроможності та методів їх оцінки. Практична значущість обумовлена можливістю використання результатів дослідження для розробки стратегій підвищення ефективності діяльності підприємств, оптимізації управлінських процесів та формування довгострокових конкурентних переваг. Важливою складовою є і соціально-економічний аспект: підвищення конкурентоспроможності сприяє росту продуктивності, створенню нових робочих місць, збільшенню доходів та розвитку економіки в цілому.

Особлива актуальність дослідження проявляється у необхідності комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю. Використання

сучасних інформаційних систем, аналітичних інструментів та методів стратегічного планування дозволяє підприємствам не лише оцінювати поточні позиції на ринку, а й прогнозувати зміни зовнішнього середовища та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це створює основу для формування системи ефективного управління, що забезпечує організації стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, дослідження управління конкурентоспроможністю організацій є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору. Воно дозволяє виявити ключові фактори конкурентоспроможності, розробити методичні рекомендації щодо їх управління та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств в умовах високої динаміки ринку. Результати такого дослідження можуть бути використані для стратегічного планування та формування довгострокових конкурентних переваг організацій.

Питання конкурентоспроможності представлено в економічній літературі з часів ранніх класиків, з тих пір як Адам Сміт написав у 1786 р. своє «Дослідження про природу і причини багатства народів». Його міркування були продовжені Давидом Рікардо, який ввів поняття порівняльних переваг держав, які з тих пір лягли в основу теорії міжнародної торгівлі. На сьогодні вітчизняними та зарубіжними економістами створена певна методологія вибору конкурентної стратегії організації. Дану тему розкривали такі дослідники, як Г. Л. Азоев, І. Ансофф, Г. Л. Багієв, Ф. Буккерель, О. С. Віханський, І. М. Герчикова, Є. П. Голубков, Г. Я. Гольдштейн, А. Дайан, А. А. Марченко, М. І. Книш, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Дж. Стрікленд, А. А. Томпсон, Р. А. Фатхутдінов і багато інших.

Об'єктом дослідження є система управління ТОВ «МеталПроектБуд».

Предметом - управління конкурентоспроможністю ТОВ «МеталПроектБуд».

Мета роботи - дослідження управлінських факторів, що впливають на конкурентоспроможність організації ТОВ «МеталПроектБуд».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

розкрити сутність та зміст конкурентоспроможності організації;
визначити фактори, що впливають на конкурентоспроможність організації;
дослідити методи оцінки конкурентоспроможності організації;
провести аналіз фінансово-господарської діяльності
ТОВ «МеталПроектБуд»;
провести оцінку конкурентного потенціалу та рівня
конкурентоспроможності підприємства;
запропонувати вдосконалення організаційної структури та виробних
процесів для підвищення конкурентоспроможності організації;
розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності
організації;
спрогнозувати ефекти від реалізації запропонованих заходів.

У процесі проведення дослідження використовувалися як загальнонаукові методи, такі як узагальнення, піднесення від абстрактного до конкретного, історичний і логічний, так і економічні порівняльний і факторний аналіз та соціологічні методи. Для досягнення поставленої мети за допомогою методу аналізу документів було вивчено уставні та фінансові документи підприємства з метою визначення сфери та напрямів його діяльності. Застосування системного та структурно-функціонального аналізу дозволило виявити структуру та основні елементи системи управління підприємством. Виявлення сутності конкурентоспроможності здійснювалось шляхом дослідження етимологічного походження поняття, а також за допомогою критичного аналізу його сучасних трактувань. У ході наукового дослідження використано абстрактно-логічний метод (зокрема, прийоми наукового абстрагування, аналогії та співставлення, індукції та дедукції, аналізу і синтезу), за допомогою якого проведено критичний аналіз існуючих трактувань конкурентоспроможності підприємства. За допомогою методу термінологічного аналізу надано визначення дослідженому поняттю та пов'язаним із ним поняттям. Також у роботі використано метод декомпозиції, агрегування, виключень, систематизації, відбору даних, тощо.

Методологічною та теоретичною основою дослідження є системний підхід до вивчення фундаментальних положень стосовно забезпечення конкурентних позицій підприємств, який ґрунтується на принципах системності, кінцевої цілі, інтеграції та функціональності.

Практичне значення дипломної роботи визначається можливістю використання в реальних умовах запропонованих заходів, направлених на підвищення конкурентоспроможності підприємства, покращення його діяльності та посилення конкурентних позицій на ринку, а також вже одержаними даними про ефективність впровадження у практичну роботу підприємства деяких з рекомендованих у роботі заходів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та зміст конкурентоспроможності організації

Конкурентоспроможність є ключовим поняттям у економічній науці та практиці, що охоплює багато аспектів і походить від латинського терміну, який означає суперництво та прагнення до досягнення найкращих результатів [3].

Для повного розуміння цього явища важливо враховувати його етимологічне походження. Теорія конкурентоспроможності зародилася в США, тому первісне значення слова слід шукати в англійській мові. Дієслово «compete» (англ. «конкурувати»), від якого походить «competitiveness» (англ. «конкурентоспроможність»), бере свій корінь у латинському «competerere», що складається з приставки «com» – «разом» та дієслова «peter», яке перекладається як «прагнути». Таким чином, первісне значення «конкурувати» можна тлумачити як «прагнути разом до чогось». У слов'янських мовах (українській, російській, білоруській, болгарській, польській, чеській, словацькій) терміни «конкурентоспроможність» і «конкурувати» походять від латинського слова «concurrere», що складається з «con» – аналогічного «com» та «currere» – «бігти, змагатися на бігу» [7].

Отже, конкурентоспроможність можна визначити як явище, що базується на суперництві двох або більше суб'єктів, які прагнуть досягти спільної мети. При цьому акцент робиться не лише на боротьбі за виняткове досягнення цілі, а й на можливості досягти бажаного результату одночасно кількома учасниками.

Визначення характеристик конкурентоспроможності доцільно проводити через аналіз різних підходів до її трактування. Зокрема, цікаві результати досліджень італійських економістів Д. Депперу та Д. Сератто, які запропонували двофакторну класифікацію існуючих визначень [18].

Вони виділили дві основні групи визначень конкурентоспроможності на рівні підприємства: 1) як фундамент або рушійну силу підприємницької діяльності з акцентом на внутрішніх та зовнішніх джерелах конкурентних переваг; 2) як результат використання цих переваг, що оцінюється за сукупністю відповідних показників ефективності діяльності.

Щодо другого критерію класифікації, аналіз конкурентоспроможності може здійснюватися у статичному або динамічному ключі. У статичному підході основою формування конкурентоспроможності виступають ресурси та здібності підприємства, у динамічному – процеси його діяльності. Найпоширеніші визначення конкурентоспроможності, на які посилаються як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники, наведено у Додатку А.

Таким чином, при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати низку ключових характеристик: залежність від наявних конкурентних переваг та їх джерел, процес трансформації конкурентних переваг у власну конкурентоспроможність та можливість її кількісного вимірювання. Проте, як показують дані додатку А, більшість існуючих визначень зосереджуються лише на одному із цих аспектів або, у кращому випадку, частково охоплюють кілька з них [33].

Дослідники розглядають конкурентоспроможність як у контексті теперішнього стану підприємства [8; 15; 16; 17 та ін.], так і з урахуванням одночасного впливу теперішніх та майбутніх чинників [14; 19; 20]. Не викликає сумнівів, що сьогоднішні успіхи компанії не гарантують її стабільності та захисту від можливого банкрутства у майбутньому.

Це підкреслює важливість потенційних конкурентних переваг, які часто є не менш значущими, а в окремих випадках навіть важливішими за наявні. Тобто дійсно конкурентоспроможною можна вважати лише таку компанію, яка здатна зберігати свої позиції та залишатися конкурентоздатною протягом тривалого часу. Проте у багатьох наукових працях цей аспект ігнорується. Наприклад, індійські вчені А. Амбаста та К. Момайя показали практичну цінність та ефективність широко застосовуваної APP-структури конкурентоспроможності

підприємства. Ця структура дозволяє перетворювати ресурси та здібності на конкретні результати (зокрема продуктивність, фінансові показники, частку ринку, вартість, ціну, рівень задоволеності споживачів тощо) через процеси формування конкурентних переваг.

Водночас зазначена модель акцентує увагу переважно на статичному аспекті досягнутих результатів і не враховує їхню стійкість, яка визначає розвиток та динаміку конкурентоспроможності підприємства. Саме тому оцінка конкурентоздатності має включати аналіз її динамічних показників, що відображають зміни, тенденції та потенціал подальшого розвитку [22].

Якщо розглядати конкурентоспроможність через призму наявності здатностей або спроможностей, можна помилково дійти висновку, що підприємство або конкурентоспроможне, або ні, адже здатність або є, або відсутня. Насправді ключовим є не тільки їхня наявність, а й ступінь їх використання. Аналогічно, ототожнення конкурентоспроможності з можливостями підприємства також є умовним: навіть якщо фірма володіє певними можливостями, вони можуть бути використані не повністю або зовсім не реалізовані, що призведе до зниження її конкурентоздатності. Тому доречніше говорити про реалізацію або рівень реалізації наявних здібностей, спроможностей та можливостей [19].

Конкурентоспроможність притаманна всім підприємствам без винятку, проте рівень її прояву може відрізнятись, а в окремих випадках бути однаковим для кількох організацій. Тобто поняття конкурентоспроможності передбачає два ключові моменти: по-перше, виявлення спільних рис, характерних для всіх суб'єктів господарювання (ціна, якість продукції, ефективність тощо), що дозволяє об'єднати їх у клас «підприємство»; по-друге, оцінку цих рис на рівні конкретної фірми для її опису та порівняння з іншими організаціями. Це підкреслює, що конкурентоспроможність використовується для визначення позиції підприємства серед конкурентів, а не для фіксації його унікальних властивостей. Таким чином, конкурентоспроможність є характеристикою підприємства, а не його властивістю чи ознакою.

Науковці відзначають, що конкурентоспроможність відображає відмінні риси підприємства порівняно з іншими [6; 15; 20]. Проте, як уже зазначалося, вона залежить не стільки від наявності цих відмінностей, скільки від ефективного використання власних ресурсів та здібностей, що дозволяє формувати та підтримувати конкурентні переваги.

На сьогодні існує велика кількість трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства», проте єдиного визначення не сформовано. Частина дослідників вважає, що вона визначається характеристиками продукції підприємства, інші – орієнтуються на ефективність виробничого процесу, стратегічне планування розвитку, здатність впроваджувати нові технології та протистояти конкурентам на ринку.

В додатку Б представлені визначення поняття «конкурентоспроможність».

Аналіз наукових визначень показує, що поняття конкурентоспроможності підприємства є багатовимірним і комплексним. Більшість авторів зосереджуються на окремих аспектах – продукції, фінансових показниках або виробничо-господарській діяльності. Лише деякі дослідження враховують динамічну природу конкурентоспроможності, включаючи здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Узагальнений підхід до визначення конкурентоспроможності має враховувати як внутрішні ресурси та здібності, так і зовнішні фактори, а також можливість кількісної оцінки ступеня реалізації конкурентних переваг підприємства [18].

Грунтовний аналіз тематичної літератури дозволяє сформулювати низку ключових висновків щодо поняття «конкурентоспроможність підприємства»:

У наукових джерелах поняття конкурентоспроможності розглядається багатовекторно, проте більшість визначень зосереджуються на окремих його елементах, призначенні або морфологічній приналежності, не відображаючи повноцінної змістової характеристики.

Незважаючи на системність і комплексність окремих трактувань, більшість з них залишаються дискусійними та не можуть вважатися завершеними або універсальними.

Деякі визначення є вузькими та обмеженими, ототожнюючи конкурентоспроможність із продукцією, фінансово-економічним станом або потенціалом підприємства, що не розкриває її сутності.

Значна частина трактувань не враховує порівняльний, відносний і просторово-часовий характер конкурентоспроможності.

У науковій літературі конкурентоспроможність підприємства тлумачиться по-різному: як можливість, здатність, властивість, параметр, показник, порівняльна перевага або результат діяльності, що ускладнює уніфікацію термінології в цій сфері.

Конкурентоспроможність є відносним поняттям і може мати різний рівень у порівнянні з різними конкурентами.

Вищий рівень конкурентоспроможності спостерігається у підприємств, які демонструють кращі результати на міжнародних ринках.

Конкурентоспроможність формується як результат ефективної господарської діяльності підприємства в умовах конкурентного ринку.

Вона є комплексною порівняльною характеристикою, що відображає сукупність переваг над конкурентами та гармонійність розвитку підприємства.

Не менш важливим елементом конкурентоспроможності є маркетингова складова: задоволеність споживачів, позитивний імідж та наявність сильної торговельної марки.

Основою конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його продукції чи послуг; ці категорії взаємопов'язані, але не є тотожними [35].

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується низкою властивостей, які представлені на рис. 1.1.

Порівнянність означає, що конкурентоспроможність підприємства визначається та оцінюється у зіставленні з іншими суб'єктами ринку: реальними конкурентами, що виробляють аналогічну продукцію або товари-замінники, які функціонують у тій самій ринковій ніші, або з ідеальним підприємством, що використовується як орієнтир, наприклад, у випадку досягнення досліджуваним підприємством монопольного становища на ринку.

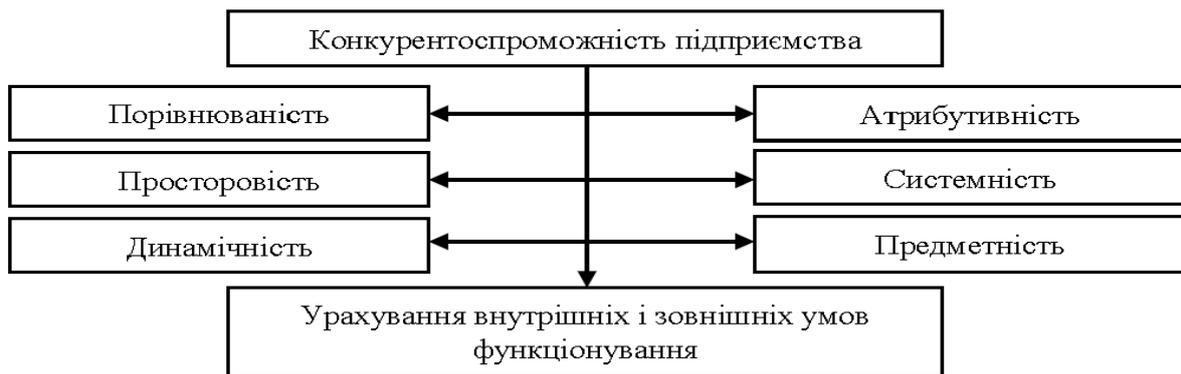


Рис. 1.1. Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства» [18]

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як характеристику, що відображає ступінь реалізації його потенційної спроможності формувати, утримувати та ефективно використовувати стійкі конкурентні переваги.

1.2. Основні фактори, що визначають конкурентоспроможність організації

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає виявлення чинників, що визначають ставлення споживачів до фірми та її продукції, а як наслідок – впливають на зміну частки ринку.

Чинник конкурентоспроможності визначається як умова, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та формує його конкурентну позицію на релевантному ринку. Аналіз економічної літератури [2; 3; 4; 7; 11] свідчить про відсутність єдиної загальноприйнятої

класифікації цих чинників. Проте найбільш поширеним підходом є виділення чинників, що формують конкурентоспроможність підприємства, на основі визначених класифікаційних ознак.

З урахуванням цього, усі фактори конкурентоспроможності можна умовно поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні (рис. 1.2).

Зовнішні фактори конкурентоспроможності – це умови, на які підприємство не може безпосередньо впливати та які в своїй стратегії слід сприймати як відносно незмінні. До них належать:

- Діяльність державних органів влади (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство). Наприклад, характер податкової політики (розмір податкових ставок) прямо впливає на прибутковість підприємства: при високих ставках прибуток може знижуватися або навіть ставати нульовим.
- Господарська кон'юнктура, яка визначає стан ринків сировини та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва та фінансових ресурсів.
- Розвиток суміжних та підтримуючих галузей, зокрема впровадження нових технологій (ресурсозберігаючих, технологій глибокої переробки), нових матеріалів і джерел енергії. Це підвищує науково-технічний та виробничий потенціал підприємства.
- Параметри попиту, що охоплюють динаміку та стабільність ринку для продукції підприємства. Зростання та стабільний попит сприяють отриманню високого прибутку й закріпленню позицій на ринку, тоді як нестабільний попит, зміни вимог споживачів або зниження купівельної спроможності населення зменшують можливості підприємства для забезпечення конкурентоспроможності [10].

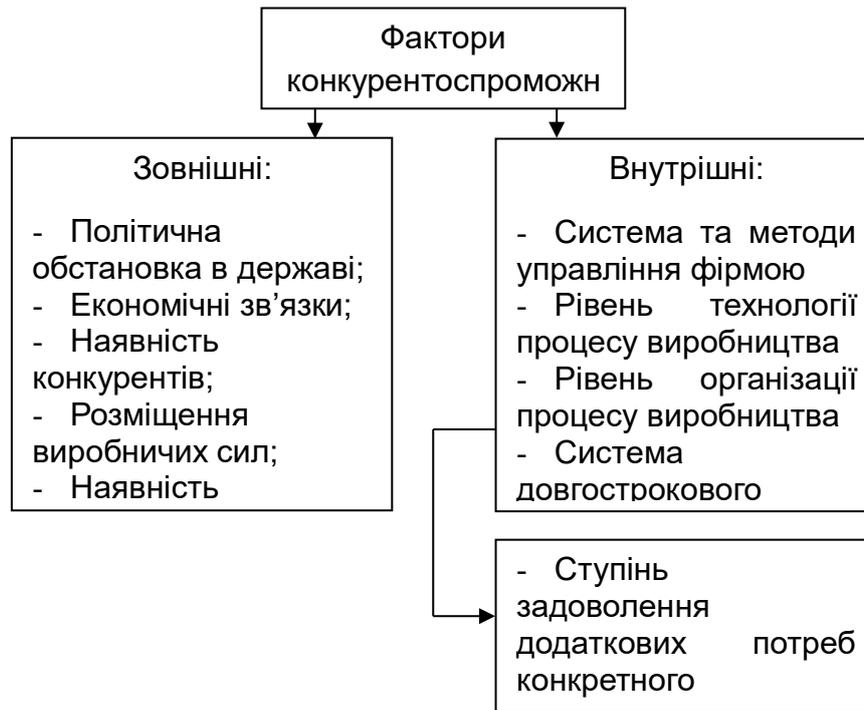


Рис. 1.2. Фактори конкурентоспроможності підприємства [6]

Внутрішні фактори конкурентоспроможності – це умови, на які підприємство може безпосередньо впливати і використовувати у власній стратегії для підвищення своєї конкурентної позиції. До них належать:

- Діяльність керівництва та апарату управління – організаційна та виробнича структура управління, професійний рівень і кваліфікація керівних кадрів, здатність приймати ефективні управлінські рішення.
- Рівень організації виробничого процесу – модернізація обладнання та технологій, впровадження прогресивних методів виробництва підвищує гнучкість виробництва та сприяє зростанню конкурентоспроможності.
- Сировина, матеріали та напівфабрикати – якість, повнота переробки та обсяг відходів значно впливають на витрати виробництва та прибутковість. Наприклад, неефективне використання сировини або її неповна переробка збільшують витрати та знижують конкурентоспроможність. У той же час оптимізація використання сировини та комплексна переробка дозволяють скоротити витрати та підвищити конкурентоспроможність.

- Збут продукції – обсяги продажу та витрати на реалізацію продукції. Ефективна збутова політика забезпечує прибутковість підприємства: випуск продукції високої якості з оптимальною собівартістю буде ефективним лише за умови продуманого збуту, стимулювання продажів, освоєння нових ринків та підтримки стійких відносин із покупцями. До цього також належать формування цінової політики, забезпечення доступу до необхідної сировини, матеріалів та устаткування [10].

Прагнучи максимально ефективно використовувати свої внутрішні ресурси та можливості, підприємство має забезпечити технологічну та економічну ефективність на рівні не нижче середньогалузевого показника. Інакше кажучи, необхідно знайти оптимальне поєднання технологічної та економічної ефективності для створення найвигідніших умов пропозиції продукції або послуг на ринку [22].

Для досягнення стійкого та довготривалого успіху, робота з підвищення конкурентоспроможності підприємства повинна охоплювати всі сфери його діяльності та всі ключові аспекти управління. Виходячи з цього, основними напрямками забезпечення конкурентоспроможності підприємства є (рис. 1.3):



Рис 1.3. Головні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства [7]

– Виробничий аспект – увага зосереджується на номенклатурі та асортименті продукції, якості товарів, характеристиках технологій, масштабах виробництва, забезпеченості та якості ресурсів, а також гнучкості виробничих процесів.

– Маркетинговий аспект – включає дослідження та прогнозування ринку, системи просування та збуту продукції, політику ціноутворення, рекламну діяльність та рівень обслуговування споживачів.

– Фінансовий аспект – охоплює ліквідність, активність та доходність підприємства, його платоспроможність, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування власних коштів та загальний фінансовий стан.

– Інноваційний аспект – передбачає проведення науково-дослідних і досвідно-конструкторських робіт (НДДКР) власними силами або із залученням запозичених результатів, оновлення продукції та технологій, використання сучасних інформаційних технологій.

– Кадровий та організаційно-культурний аспект – враховує кількісний та якісний склад персоналу, тип лідерства, характер організаційних цінностей, комунікаційні процеси та встановлені процедури.

– Управлінський аспект – включає тип і структуру організаційного управління, гнучкість та ефективність ОСУ, стиль і методи управління, адаптаційні можливості підприємства, його гомеостатичність і здатність до стабілізації внутрішніх процесів [3].

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності організації

Узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як його потенційну або фактичну здатність ефективно функціонувати протягом тривалого часу в умовах конкретного зовнішнього ринкового середовища. Основні аспекти конкурентоспроможності підприємства включають:

- формування та використання власних конкурентних переваг;
- здатність протистояти конкурентам на визначеному ринку;
- позиціонування підприємства відносно інших учасників ринку [3].

Велике значення для конкурентоспроможності має можливість підприємства в сучасних умовах розробляти, виробляти та реалізовувати продукцію, яка за якістю, ціною та іншими характеристиками більш приваблива для споживачів порівняно з товарами конкурентів. Крім того, до числа конкурентоспроможних відносять підприємства, що здатні тривалий час залишатися прибутковими у ринковій економіці [41].

Загальна послідовність дослідження, оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства включає такі ключові етапи:

- Виявлення зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, та оцінка їхнього значення.

- Систематизація факторів, аналіз взаємозв'язків як всередині груп, так і між різними групами.
- Визначення впливу обраних факторів (або їх груп) на рівень конкурентоспроможності та кількісна оцінка цього рівня.
- Прогнозування змін факторів у моделі у разі можливих трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища.
- Прогнозування майбутнього рівня конкурентоспроможності підприємства.
- Виявлення шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності.
- Розробка системи заходів для покращення конкурентних позицій підприємства.
- Оцінка прямих і непрямих витрат, необхідних для реалізації запропонованих заходів.
- Вибір критеріїв ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.
- Оцінка результативності заходів і визначення оптимального набору регулюючих впливів.
- Прийняття відповідних управлінських рішень на основі отриманих даних.

Конкурентоспроможність підприємства оцінюють за низкою показників, що відображають: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан компанії; ефективність збуту та просування товарів; продуктивність виробничих процесів; репутацію та імідж підприємства тощо. Конкретний перелік показників залежить від обраного методу оцінки [19].

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства поділяють на групи за певною ознакою. Найчастіше критерієм є форма представлення результатів, завдяки чому виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані методи (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) [11].

Графічний метод передбачає побудову так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності». На

рисунку 1.4 наведено порівняння багатокутників конкурентоспроможності чотирьох підприємств (умовні назви – «Союз-Україна», «Рapid», «Прогрес» та «Грант») за дев'ятьма критеріями.



Рис. 1.4. Багатокутник конкурентоспроможності [18]

Побудова багатокутників здійснювалась таким чином: коло ділили на сектори за допомогою радіальних шкал, кількість яких відповідала числу обраних критеріїв (у цьому випадку – 9). Шкали на кожній радіальній осі градували так, щоб усі значення критеріїв розташовувались всередині оціночного кола, при цьому величини критеріїв зростали від центру до периферії. На кожній осі за відповідним масштабом відзначали точки, що відповідали конкретним значенням критеріїв, а потім для кожного підприємства ці точки з'єднували ламаною лінією, утворюючи багатокутник.

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності є його наочність і простота застосування, тоді як недоліком є неможливість визначення узагальненого показника конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінки передбачають використання спеціальної матриці – таблиці, в якій елементи впорядковані по рядках і стовпцях. Яскравим прикладом є відома матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи) (рис. 1.5), що будується за принципом координатної системи: по вертикалі (рядки)

відкладаються темпи зростання ринкової місткості в лінійному масштабі, а по горизонталі (стовпці) у логарифмічному масштабі відображається відносна частка виробника на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які займають значну ринкову частку на швидко зростаючих ринках [13].

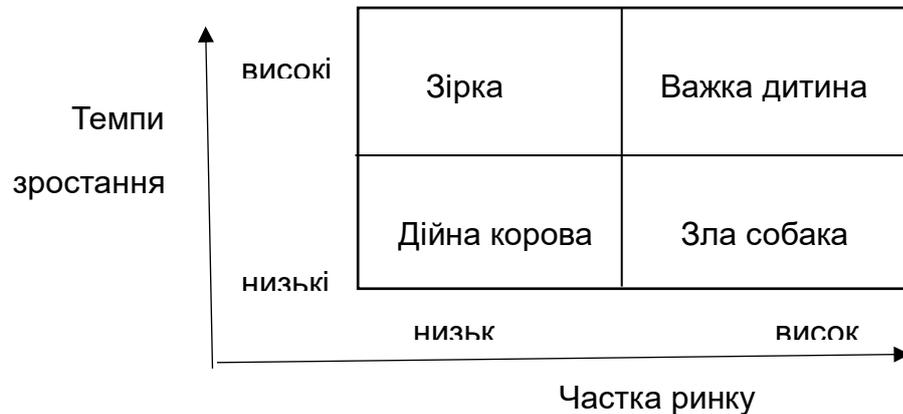


Рис. 1.5. Принциповий вигляд матриці БКГ [13]

Серед переваг цього методу слід зазначити можливість дослідження розвитку конкурентних процесів у динаміці, а за наявності достовірних даних про обсяги реалізації він дозволяє отримати високу репрезентативність оцінки. До недоліків відносять надмірну спрощеність підходу та неможливість аналізувати причини відбуваються змін, що ускладнює прийняття управлінських рішень.

Окрім матриці БКГ, існує значна кількість інших матричних моделей для оцінки конкурентоспроможності підприємства. До них належать: матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/McKinsey), матриця «Привабливість галузі/конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM), матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel), матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC) та інші [18].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МЕТАЛПРОЕКТБУД»

2.1 Загальна характеристика організації

ТОВ «МеталПроектБуд» є багатофункціональним будівельним підприємством, що спеціалізується на комплексному наданні послуг, зокрема у сфері виготовлення малих архітектурних форм та металоконструкцій. Компанія забезпечує повний цикл робіт зі зведення будівель на основі металоконструкцій, включаючи проектування, виготовлення, монтаж, генеральний підряд і організацію будівельного процесу.

Понад 10 років підприємство утримує провідні позиції на ринку виробництва металоконструкцій і супутніх послуг. Основний фокус діяльності спрямований на комплексне задоволення потреб клієнтів шляхом виготовлення продукції як за типовими проектами, так і за індивідуальними кресленнями. Постачання конструкцій з високим рівнем готовності дозволяє скорочувати терміни будівництва та спрощувати монтаж.

Ключовим принципом роботи компанії є орієнтація на споживача, що реалізується через постійне підвищення якості продукції, вдосконалення дизайну, впровадження сучасних технологій та системний підхід до управління. Принципи діяльності підприємства є динамічними та коригуються відповідно до вимог ринку.

Місія ТОВ «МеталПроектБуд» полягає у забезпеченні мешканців Дніпропетровського регіону широким асортиментом якісних металоконструкцій в умовах чесної конкуренції. Компанія пропонує понад 100 найменувань виробів, зокрема будівельні металоконструкції, опори ЛЕП, щоглові конструкції, сертифіковані металеві двері, кіоски-зупинки та іншу продукцію.

Підприємство має значний досвід у виконанні загальнобудівельних і будівельно-монтажних робіт, виготовляє каркаси будівель, обслуговуючі та листові конструкції, технологічне обладнання, елементи залізничних вагонів,

складові інженерних систем, профілі та гнуті елементи. Широкий асортимент доповнюється можливістю адаптації продукції до індивідуальних вимог замовників.

Завдяки різноманітності продукції, дотриманню строків поставок, високій культурі обслуговування та гнучкому ціноутворенню продукція підприємства користується стабільним попитом. Якість управління підтверджена сертифікатом ISO 9001-2002, а вся продукція є ліцензованою та виготовляється за наявності необхідних дозволів і сертифікатів.

Організаційна структура управління будь-яким суб'єктом господарювання є формою системи, яка визначає взаємодію, підпорядкованість та склад її елементів. Організаційну структуру ТОВ «МеталПроектБуд» відображено на рис. 2.1.

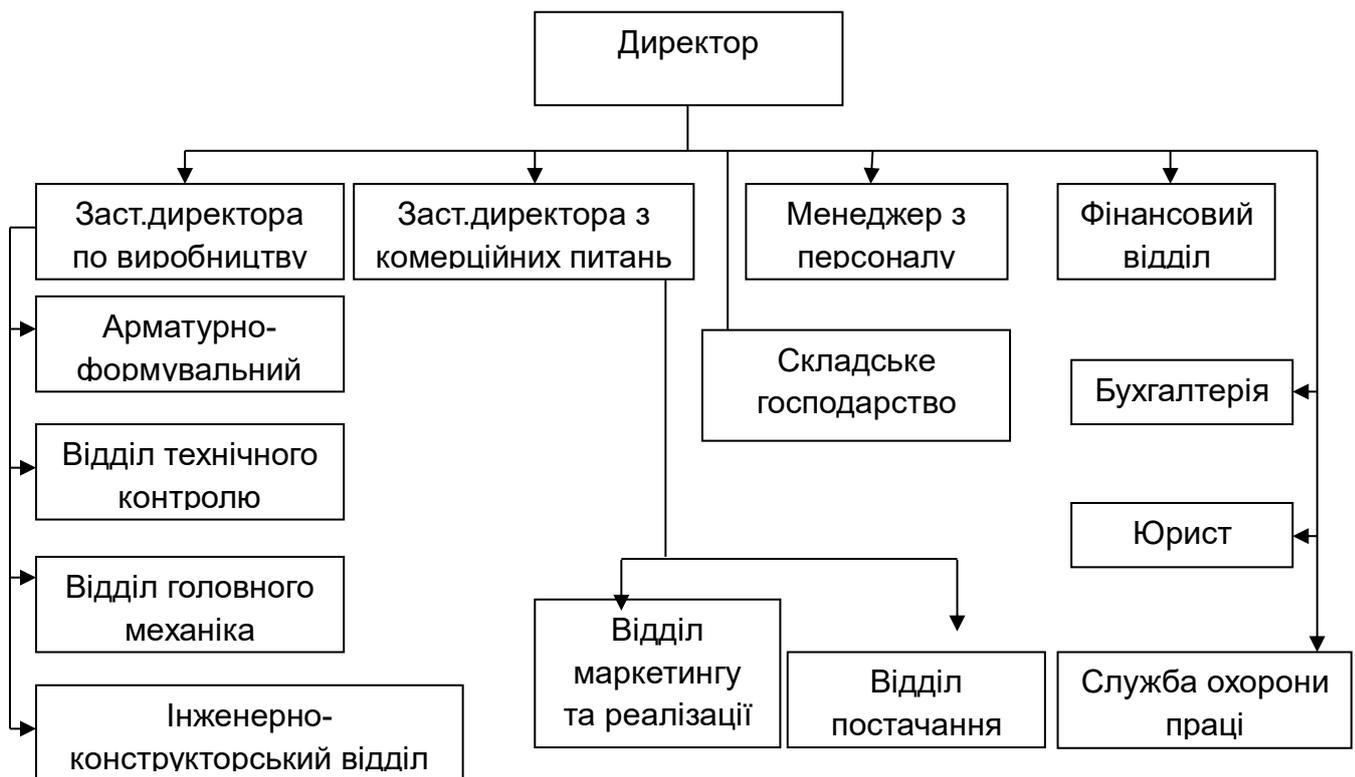


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «МеталПроектБуд»

У межах організаційної структури ТОВ «МеталПроектБуд» кожен підрозділ (як виробничий, так і управлінський) займає чітко визначене місце та

має встановлені зв'язки з іншими компонентами системи. Взаємодія між цими елементами системи управління класифікується на:

- Лінійні зв'язки (пряме підпорядкування).
- Функціональні зв'язки (зв'язки за сферами діяльності).
- Міжфункціональні зв'язки (взаємодія між різними функціональними напрямками).

Основною ціллю діяльності ТОВ «МеталПроектБуд» є ведення господарської (підприємницької) діяльності для генерації прибутку.

Підприємство має статус юридичної особи, що підтверджується наявністю самостійного балансу та відкритими розрахунковими, валютними й іншими рахунками в банківських установах. Для ведення своєї діяльності ТОВ «МеталПроектБуд» використовує печатки, штампи з повним найменуванням та символікою, а також фірмовий бланк, і здійснює свою діяльність відповідно до норм чинного законодавства України.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МеталПроектБуд»

Аналіз фінансового стану підприємства є фундаментальною передумовою для ефективного управління процесами формування, розподілу та використання його економічних ресурсів.

Фінансова позиція суб'єкта господарювання визначається такими ключовими показниками, як обсяг, наповнення та співвідношення його: активів (майно та ресурси); власного капіталу (джерела фінансування); зобов'язань (борги).

Саме взаємозв'язок і пропорції цих елементів безпосередньо впливають на фінансову стійкість та платоспроможність підприємства.

Наступним кроком ми виконаємо детальний аналіз наповнення, структури та динаміки активів підприємства. Отримані результати цього дослідження будуть систематизовані та представлені в додатку Г.

Аналіз даних додатку Г показує, що впродовж 2022–2024 років підприємство демонструє стале збільшення вартості активів. Зокрема, у 2023 році загальна сума активів зросла на 14 957 тис. грн, що становить 10,12 % порівняно з 2022 роком. У 2024 році відбулося ще суттєвіше підвищення – активи збільшилися на 45 237 тис. грн, або на 27,78 %, досягнувши 208 061 тис. грн.

Підвищення вартості активів у 2023 році було забезпечене одночасним зростанням як необоротних, так і оборотних активів. Необоротні активи збільшилися на 8 820 тис. грн (10,39 %), тоді як оборотні – на 6 137 тис. грн (9,74 %). У 2024 році структура змінюється: спостерігається значний приріст оборотних активів та незначне скорочення необоротних. Так, оборотні активи зросли на 50 499 тис. грн (73,06 %), що зумовлено переважно збільшенням запасів та дебіторської заборгованості. Водночас необоротні активи зменшилися на 5 262 тис. грн (5,62 %), головним чином через зменшення обсягу основних засобів. У 2022–2023 роках у структурі активів підприємства домінують необоротні активи, частка яких становить 57,4–57,5 %. Однак у 2024 році їхня питома вага зменшується до 42,5 %, що, своєю чергою, спричиняє збільшення частки оборотних активів до 57,5 %.

Одним із важливих етапів аналізу є визначення джерел формування активів підприємства, які відображені у пасиві балансу. Дані щодо складу та структури пасивів підприємства наведені в додатку Д.

Аналіз даних додатку Д свідчить, що основними джерелами формування активів підприємства є власний капітал та поточні зобов'язання. Упродовж 2022–2024 років простежується стабільне збільшення як власного капіталу, так і поточних зобов'язань, тоді як обсяг довгострокових зобов'язань і забезпечень демонструє коливання.

Зокрема, за аналізований період власний капітал зріс у 2023 році на 5,35 %, а у 2024 році – ще на 2,94 %, досягнувши 123 139 тис. грн на кінець звітного року. Поточні зобов'язання також збільшуються: у 2023 році їх приріст становив 27,23 %, а у 2024 році – 86,27 %, у результаті чого їхня сума сягнула 77 415 тис. грн. Довгострокові зобов'язання та забезпечення, навпаки, у 2023 році дещо

зменшилися – на 0,72 % (12,0 тис. грн) і становили 1 645 тис. грн. Проте вже у 2024 році вони різко зросли на 356,35 % (5862 тис. грн), що довело їх обсяг до 7 507 тис. грн.

У структурі джерел фінансування активів домінує власний капітал: у 2022 році його частка становила 76,79 %, у 2023 році – 73,47 %, а у 2024 році знизилася до 59,18 %. Зменшення питомої ваги власного капіталу спричинене суттєвим зростанням частки поточних зобов'язань, які відповідно збільшилися з 22,09 % у 2022 році до 25,52 % у 2023 році та 37,21 % у 2024 році. Такі зміни свідчать про певне послаблення фінансової стійкості підприємства, хоча її рівень наприкінці періоду залишається загалом достатнім.

Результати фінансово-господарської діяльності підприємства є відображенням того, наскільки ефективно й раціонально воно формує та використовує свої ресурси. Для оцінки фінансового результату за певний період здійснюється порівняння отриманих доходів із витратами, понесеними для їх забезпечення. Аналіз змін основних показників фінансових результатів підприємства подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства у 2022-2024 р.

Показник	Роки			Відхил. 2023 р. від 2022 р.		Відхил. 2024 р. від 2023 р.	
	2022	2023	2024	абсол..	відн.	абсол..	відн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	161464	212382	222699	50918	31,54	10317	4,86
Валовий: прибуток	27485	30043	38616	2558	9,31	8573	28,54
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2663	3172	8313	509	19,11	5141	162,07
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1937	2946	8799	1009	52,09	5853	198,68
Чистий фінансовий результат: прибуток	227	1047	4077	820	361,23	3030	289,40

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що підприємство функціонує з прибутком, а величина чистого прибутку щороку демонструє стале зростання. У

2024 році він досяг 4 077 тис. грн, що перевищує показник 2023 року на 3 030 тис. грн та результат 2022 року – на 3 850 тис. грн.

Для більш детальної оцінки фінансової діяльності доцільно проаналізувати структуру та динаміку доходів і витрат підприємства. Відомості щодо зміни обсягу та складу доходів у 2022–2024 роках наведені в додатку Е

З аналізу додатку Е видно, що доходи підприємства протягом усього досліджуваного періоду стабільно зростають, а їх основну частину формують надходження від реалізації продукції, робіт і послуг. Встановлено, що підприємство отримує доходи переважно в межах операційної діяльності: у середньому 98,5 % загального обсягу припадає саме на виручку від реалізації, тоді як частка інших операційних доходів становить лише 1,5 %.

Порівняно з 2022 роком, у 2024 році дохід від основної діяльності збільшився на 61 235 тис. грн (37,9 %), досягнувши 222 699 тис. грн. Натомість обсяг інших операційних доходів скоротився на 567 тис. грн (24,96 %) і становив 1 704 тис. грн. Важливо наголосити, що підприємство не отримує доходів від інвестиційної чи фінансової діяльності, що підтверджується результатами аналізу.

Оскільки рівень прибутковості залежить від величини витрат, понесених у процесі господарської діяльності, доцільно детально розглянути їх склад і структуру. Дані щодо витрат підприємства у 2022–2024 роках наведено в додатку Ж.

Аналіз даних додатку Ж свідчить, що темпи зростання витрат підприємства є нижчими за темпи збільшення доходів. У 2024 році загальна сума витрат досягла 221 261 тис. грн, що на 3,52 % перевищує показник 2023 року та на 35,3 % – рівень 2022 року. Найбільшу частку у структурі витрат займає собівартість реалізованої продукції (81–85 %). У 2024 році її обсяг становив 184 083 тис. грн, що лише на 0,96 % більше, ніж у 2023 році, але на 37,4 % вище порівняно з 2022 роком. Зростання цього показника свідчить про збільшення обсягів виробництва продукції підприємством.

Другою за значенням статтею витрат є адміністративні витрати. Хоча в абсолютних величинах вони щороку зростають, їхня частка в загальній сумі витрат поступово зменшується. У 2024 році адміністративні витрати становили 21 318 тис. грн, що на 1 980 тис. грн (10,24 %) більше, ніж у 2023 році, та на 2 506 тис. грн (13,3 %) більше, ніж у базовому 2022 році.

Третю позицію за обсягом займають інші операційні витрати. У 2024 році вони становили 8 686 тис. грн, що на 855 тис. грн (10,92 %) перевищує показник 2023 року та на 2 635 тис. грн (37,4 %) – показник 2022 року. Інші статті витрат протягом досліджуваного періоду мають незначну частку в загальній структурі витрат підприємства.

Проаналізуємо динаміку та співвідношення між різними статтями операційних витрат підприємства у 2022-2024 рр., результати аналізу представимо у вигляді додатку 3.

Аналіз даних додатку 3 свідчить, що основну частку операційних витрат підприємства формують матеріальні витрати: їх питома вага становила 51,9 % у 2022 році, 59,9 % у 2023 році та 56,3 % у 2024 році. Значною є також частка витрат на оплату праці – відповідно 31,1 %, 25,7 % та 26,2 % упродовж трьох років дослідження. Витрати на соціальні заходи становили 12,03 % у 2022 році, 9,92 % у 2023 році та 10,09 % у 2024 році. Інші елементи операційних витрат мають порівняно незначний вплив на загальну структуру.

Особливо важливим індикатором є рівень витрат на одиницю реалізованої продукції (робіт, послуг), який визначається у копійках на 1 гривню виручки. Розраховані значення цього показника наведені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Динаміка витрат на 1 грн. реалізованої продукції підприємства
у 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абс. відхилення +,	
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн	0,83	0,86	0,83	0,03	-0,03
Коефіцієнт адміністративно-збутових витрат на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,13	0,10	0,10	-0,03	0,01

Згідно з даними таблиці 2.2, у 2022–2023 роках відбулося зростання витрат на 1 грн реалізованої продукції з 0,83 грн до 0,86 грн, що свідчить про підвищення собівартості виробництва. Водночас невиробничі витрати, зокрема адміністративні та збутові, у розрахунку на 1 грн доходу зменшилися з 0,13 грн до 0,10 грн. У 2024 році простежується позитивна тенденція: витрати на 1 грн реалізованої продукції скорочуються на 0,03 грн, повернувшись до рівня 2022 року – 0,83 грн.

Ефективність діяльності підприємства доцільно оцінювати за допомогою відносних показників, одним із яких є рентабельність. Розраховані показники рентабельності підприємства наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників рентабельності підприємства у 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абсол. відхилення +, -	
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
Рентабельності активів	1,31	1,81	4,23	0,50	2,42
Рентабельності власного капіталу	1,71	2,46	7,15	0,76	4,68
Рентабельність продажу	17,02	14,15	17,34	-2,88	3,19
Рентабельність продукції (робіт, послуг)	20,51	16,48	20,98	-4,04	4,50
Рентабельності діяльності	0,14	0,49	1,83	0,35	1,34
Чиста рентабельність підприємства	0,15	0,64	1,96	0,49	1,32
Коефіцієнт оборотності активів	1,09	1,30	1,07	0,21	-0,23

Аналіз даних таблиці 2.3 дозволяє зробити такі висновки:

- Рентабельність активів демонструє тенденцію до зростання, підвищившись з 1,31 % у 2022 році до 4,23 % у 2024 році. Це свідчить про покращення ефективності використання ресурсів, вкладених у активи підприємства. Якщо у 2022 році на кожну гривню, вкладену в активи, припадало 0,013 грн прибутку, то у 2024 році цей показник зріс до 0,042 грн. Проте, незважаючи на позитивну динаміку, рентабельність активів залишається досить низькою.

- Рентабельність власного капіталу також зростає протягом усього періоду: від 0,20 % у 2022 році до 3,31 % у 2024 році. Це свідчить про покращення ефективності використання власних коштів підприємства. Якщо у 2022 році на 1 грн вкладеного капіталу припадало 0,017 грн прибутку від операційної діяльності, то у 2024 році цей показник зріс до 0,071 грн.

- Рентабельність продажу у 2022 році становила 17,02 %, у 2023 році знизилася до 14,15 %, а у 2024 році знову підвищилася до 17,34 %. Показник відображає прибуток на кожну гривню від реалізації продукції та демонструє покращення ефективності продажів у 2024 році.

- Рентабельність продукції у 2022 році дорівнювала 20,51 %, у 2023 році зменшилася до 16,48 %, а у 2024 році зросла до 20,98 %. Це означає, що на кожну гривню витрат підприємство отримало відповідно 0,20 грн, 0,16 грн та 0,20 грн прибутку від продажу.

- Чиста рентабельність підприємства також зростає протягом досліджуваного періоду: від 0,15 % у 2022 році до 1,96 % у 2024 році, що показує величину чистого прибутку на кожну гривню вкладеного в майно підприємства.

- Коефіцієнт оборотності активів, який характеризує ефективність використання активів у процесі реалізації, зріс у 2023 році з 1,09 до 1,30, а у 2024 році знизився до 1,07. Це свідчить, що на кожну гривню, вкладену в активи, у 2022 році припадало 0,01 грн доходу, у 2023 році — 0,013 грн, а у 2024 році знову 0,01 грн.

Узагальнюючи, можна констатувати, що протягом досліджуваного періоду підприємство підвищило ефективність своєї діяльності, досягнувши найкращих результатів у 2024 році. Водночас окремі показники рентабельності залишаються низькими для промислового підприємства, що потребує подальшого підвищення ефективності використання ресурсів.

Наступним важливим етапом аналізу фінансово-господарської діяльності є оцінювання майнового стану та ефективності використання основних засобів.

У таблиці 2.4 наведені дані щодо результатів аналізу стану використання основних засобів підприємства у 2022-2024 рр.

Таблиця 2.4

Аналіз майнового стану та ефективності використання основних засобів підприємства у 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абсол. відх.	
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
Робочий капітал	30317	27558	42202	-2759,00	14644,00
Частка власних оборотних засобів	0,48	0,40	0,35	-0,08	-0,05
Частка основних засобів в необоротних активах	94,94	95,52	95,60	0,58	0,08
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,55	0,54	0,57	-0,01	0,03
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,45	0,46	0,43	0,01	-0,03
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,008	0,002	0,003	-0,01	0,00
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,001	0,001	0,004	0,00	0,00
Фондовіддача основних засобів	0,89	1,09	1,14	0,20	0,05
Фондомісткість продукції	1,12	0,92	0,88	-0,21	-0,04

Згідно з даними таблиці 2.4, робочий капітал підприємства у 2022–2023 роках зменшився на 2 759 тис. грн і становив 27 558 тис. грн. Проте у 2024 році спостерігається його зростання на 14 644 тис. грн, досягнувши 42 202 тис. грн на кінець року, що свідчить про наявність фінансових ресурсів для розширення діяльності та інвестицій.

Частка власних оборотних коштів зменшується: у 2022 році вона становила 0,48 (48 %), у 2023 році – 0,40 (40 %), а у 2024 році – 0,35 (35 %).

У структурі необоротних активів основні засоби протягом всього періоду займають значну питому вагу: у 2022 році – 94,9 %, у 2023 році – 95,5 %, а у 2024 році – 95,6 %. Розраховані коефіцієнти зносу та придатності основних засобів свідчать про високий ступінь їх фізичного зносу та зниження придатності: у 2022–2023 роках ступінь зносу становив 55 %, а у 2024 році наблизився до 57 %. Відповідно, придатними до використання залишаються лише 43 % основних засобів.

Погіршенню стану основних фондів сприяє низький рівень їх оновлення: коефіцієнт оновлення у 2022 році становив 0,8 %, у 2023 році – 0,2 %, а у 2024 році – 0,3 %.

Незважаючи на значний знос основних засобів, обсяг реалізації продукції зростає, що підвищує фондівдачу основних засобів: 0,89 грн у 2022 році, 1,09 грн у 2023 році та 1,14 грн у 2024 році. Це свідчить не про покращення якості основних фондів, а про інтенсифікацію їх використання. Одночасно зростає ефективність використання ресурсів, що проявляється у зменшенні фондомісткості продукції: 1,12 грн у 2022 році, 0,92 грн у 2023 році та 0,88 грн у 2024 році.

Загальний аналіз майнового стану підприємства показує незадовільний стан використання основних засобів та високий рівень їх фізичного і морального зносу. Водночас інтенсивне використання основних фондів сприяє покращенню фінансових показників підприємства.

Важливою складовою оцінки фінансово-господарської діяльності є визначення фінансової стійкості підприємства. Економічна суть цього показника полягає в здатності підприємства забезпечувати свої запаси та витрати за рахунок різних джерел фінансування. Фінансова стійкість відображає співвідношення власного та залученого капіталу підприємства.

Розраховані коефіцієнти фінансової стійкості наведені в таблиці 2.5.

Аналіз розрахованих показників фінансової стійкості, представлених у таблиці 2.5, дозволяє зробити такі висновки:

- Коефіцієнт фінансової автономії демонструє тенденцію до зниження: у 2022 році він становив 0,77 (77 %), у 2023 році зменшився до 0,73, а у 2024 році скоротився до 0,59 (59 %). Така динаміка є негативною та свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Якщо у 2022 році власники фінансували 77 % активів, то у 2024 році їхня частка знизилася до 59 %.

Таблиця 2.5

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства
за 2022-2024 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсол. відхилення (+,)	
		2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
Коефіцієнт автономії	0,5-0,8	0,77	0,73	0,59	-0,03	-0,14
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2-0,5	0,23	0,27	0,41	0,03	0,14
Коефіцієнт фінансової залежності	1,25-2,0	1,30	1,36	1,69	0,06	0,33
Коефіцієнт фінансової стабільності	>1,0	3,31	2,77	1,45	-0,54	-1,32
Коефіцієнт фінансового лівериджу	0,1-0,4	0,30	0,36	0,69	0,06	0,33

- Коефіцієнт концентрації залученого капіталу показує частку зовнішніх джерел фінансування, яка протягом періоду зростає: у 2022 році зовнішні інвестори забезпечували 23 % ресурсів, а у 2024 році – 41 %.

- Коефіцієнт фінансової залежності характеризує, яка частка загальної вартості активів припадає на 1 грн власних коштів. У 2022 році він становив 1,3, у 2023 році – 1,36, а у 2024 році – 1,69. Зростання цього показника вказує на посилення залежності підприємства від позикового капіталу.

- Коефіцієнт фінансової стабільності зменшується: з 3,31 у 2022 році до 2,77 у 2023 році та 1,45 у 2024 році. Це свідчить про погіршення фінансової стійкості та зниження незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

- Коефіцієнт фінансового лівериджу зростав упродовж періоду: 0,3 у 2022 році, 0,36 у 2023 році та 0,69 у 2024 році. Це означає, що на кожен 1 грн

власних коштів у 2022 році припадало 0,30 грн позикових, у 2023 році – 0,36 грн, а у 2024 році – 0,69 грн. Підвищення цього показника свідчить про зростання залежності підприємства від кредиторів та інвесторів, що негативно впливає на фінансову стійкість.

Наступним важливим аспектом аналізу фінансово-господарської діяльності є оцінка платоспроможності та ліквідності підприємства. Показники ліквідності демонструють здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні фінансові зобов'язання.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «МеталПроектБуд» у 2022-2024 рр представлено у вигляді табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників ліквідності ТОВ «МеталПроектБуд» у 2022-2024 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення (+;-)	
		2022	2023	2024	2023р до 2022	2024 до 2023
Коефіцієнт покриття	>1	1,93	1,66	1,55	-0,27	-0,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	1,14	1,25	1,11	0,10	-0,14
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,збільш.	0,002	0,000	0,003	0,00	0,00

Згідно з даними таблиці 2.6, коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє тенденцію до зростання: з 0,002 у 2022 році до 0,003 у 2023 році. Проте його значення залишається вкрай низьким і не відповідає нормативним вимогам.

Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом періоду спочатку зростає, а потім зменшується: у 2022 році він становив 1,14, у 2023 році – 1,25, а у 2024 році знизився до 1,11. Незважаючи на це, його значення перевищує нормативний діапазон 0,6–0,8, що свідчить про здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та швидко реалізованих активів.

Коефіцієнт покриття також протягом всього періоду відповідає нормативним показникам: 1,93 у 2022 році, 1,66 у 2023 році та 1,55 у 2024 році.

Це означає, що на кінець 2024 року поточні активи підприємства перевищували поточні зобов'язання у 1,5 рази.

Наступним важливим аспектом фінансового аналізу є оцінка ефективності використання ресурсів, або ділової активності підприємства. Для цього проводиться аналіз показників оборотності активів та інших ресурсів.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «МеталПроектБуд» у 2022-2024 рр представимо у вигляді табл. 2.7

Таблиця 2.7

Аналіз ділової активності ТОВ «МеталПроектБуд» у 2022-2024 рр

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення (+;-)	
		2022	2023	2024	2023р до 2022р.	2024р. до 2023р.
Коефіцієнт оборотності активів	збільш.	1,092	1,304	1,070	0,212	-0,234
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільш.	6,617	6,041	3,099	-0,577	-2,942
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільш.	4,37	4,11	2,60	-0,262	-1,508
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменш.	83,49	88,81	140,29	5,320	51,473
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменш.	55,2	60,4	117,8	5,267	57,355
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільш.	5,23	10,60	5,47	5,369	-5,139
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільш.	0,89	1,09	1,14	0,200	0,047
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільш.	1,42	1,78	1,81	0,353	0,033

Аналіз розрахованих коефіцієнтів оборотності, представлених у таблиці 2.7, дозволяє зробити наступні висновки. Коефіцієнт оборотності активів показує позитивну динаміку у 2022–2023 роках, зростаючи з 1,092 до 1,3, проте у 2024 році спостерігається його зниження до 1,070, що свідчить про зменшення ефективності використання активів підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості демонструє стійку тенденцію до зниження: з 6,6 у 2022 році до 3,09 у 2024 році. Це означає, що якщо у 2022 році заборгованість погашалася приблизно 6,6 разів на рік, то у 2024 році – лише 3,09 разів, що призводить до подовження терміну погашення з 55 днів до 117 днів.

Оборотність дебіторської заборгованості також зменшується: з 4,37 разів у 2022 році до 2,6 разів у 2024 році, що спричиняє збільшення строку погашення з 83 до 140 днів.

Оборотність матеріальних запасів у 2023 році зросла з 5,23 разів у 2022 році до 10,6 разів, що свідчить про прискорене використання запасів у виробничому процесі та швидше їх перетворення на готову продукцію.

Фондовіддача основних засобів має позитивну тенденцію до зростання: з 0,89 у 2022 році до 1,14 у 2024 році. Це пояснюється одночасним збільшенням обсягів виробництва та реалізації продукції, а також вартості основних фондів, що свідчить про більш ефективне використання основних активів підприємства.

Незважаючи на прибуткову діяльність, керівництву рекомендується провести детальний фінансовий аналіз із метою виявлення не задіяних у виробничому процесі активів (будівель, споруд, обладнання), які можна продати або здати в оренду. Це дозволить отримати додаткові кошти для розрахунків із кредиторами та скоротити витрати на утримання таких об'єктів.

Підвищення обертання ресурсів разом із високою прибутковістю є ключовими чинниками поліпшення фінансового стану підприємства. Підвищення ефективності досягається через прискорення обороту ресурсів та скорочення тривалості їх обігу. Збільшити кількість обертів можна шляхом скорочення періоду виробництва або періоду обігу. Скорочення періоду виробництва потребує модернізації та автоматизації технологічних процесів, а зменшення періоду обігу – більш раціонального використання ресурсів, прискорення документообігу та розрахунків.

2.3 Оцінка конкурентного потенціалу та рівня конкурентоспроможності підприємства

Для оцінки конкурентного потенціалу підприємства потрібно дослідити ринок на якому здійснює свою діяльність ТОВ «МеталПроектБуд».

Металоконструкції будівельні це такі будівельні конструкції, які використовуються як несучі конструкції в самих різних інженерних спорудах, включаючи і каркасні будинки, а також в обшивці будівель, де застосовуються легкі алюмінієві металоконструкції.

Отже, металоконструкції це металеві конструкції, виготовлені з чорного і кольорового металу, крім того, сюди ж відносяться і збірні конструкції.

Ринок швидкозбірних металоконструкцій в Україні перебуває на підйомі, підштовхуваний потребами відбудови, логістики та ефективного модульного будівництва. Водночас для сталого зростання необхідні інвестиції в виробничі потужності, покращення нормативної бази й стандартизації, а також активне використання експортного потенціалу.

Сучасний стан ринку металоконструкцій має наступні тенденції:

- Модульне й швидкозбірне сталеве будівництво набирає популярності в Україні. У структурі українського модульного будівництва значну частку становлять саме металеві рамні конструкції.
- Основний попит йде з боку нежитлових проектів (логістика, склади, комерційні об'єкти), а також для швидкого відновлення інфраструктури й промислових приміщень.
- Ринок металоконструкцій в цілому відновлюється: у 2024 році загальне споживання металоконструкцій досягло 91 тис. тонн (зростання +15 % рік до року).
- Проте завантаженість виробників металоконструкцій в Україні залишається середньою – за даними УЦСБ, заводи працюють на 40–60% потужності.

- Регуляторна база й стандартизація модульного сталевих будівництва в Україні поки що недостатньо розвинені: є прогалини в законодавстві та стандартах.

Однак, даний ринок є перспективним, оскільки:

- Швидкозбірні металеві споруди – один з пріоритетних форматів для реконструкції та відновлення зруйнованих виробничих площ через війну: такі конструкції дозволяють швидко будувати ефективні, енергозберігаючі та економічні будівлі.

- Попит стимулюватиметься відновленням інфраструктурних об'єктів, державними інвестиціями, а також приватними інвестиціями в логістику, агробізнес та виробництво – сегмент швидкозбірних металоконструкцій є добре пристосований до цих потреб.

- З огляду на надлишок сировини («профіцит сталі») Україна має потенціал для розвитку експорту металоконструкцій, включно з модульними сталевими рішеннями, до країн Східної Європи, Близького Сходу тощо.

- Технологічний розвиток (модернізація виробництва, стандартизація, цифровізація) і створення регуляторної бази можуть значно підвищити ефективність ринку та привабливість для інвесторів.

Найбільшими виробниками метало-конструкцій в Україні залишаються ПАТ «Укрстальконструкція», ТОВ «Атлас Ворд Билдинг Системс Україна», АТ «Металіст-Будметалконструкція», ТОВ «БФ Завод», ТОВ «Майстер-Профі», ПАТ «Житомирський завод огорожувальних конструкцій».

В структурі замовлень швидкокомтованих будівель лідирують об'єкти торгового призначення. Вони займають 50 % ринку, за ними йдуть виробничі 25 %, складські 15 %, спортивні центри 5 % [18].

За неповними даними Держкомстату (було враховано лише обсяги великих підприємств, з річним обсягом виготовлення продукції від \$200 тис.) у 2024 році було виготовлено 274 480 тис. м кв. металоконструкцій. До того ж, за даними Мінпромполітики (рис. 2.2), частка саме будівельних металоконструкцій складає домінуючі 32,4 % від загального обсягу попиту на металоконструкції. Подібні

факти переконливо говорять на користь «інвестиційної» привабливості вітчизняного ринку металокопструкцій.

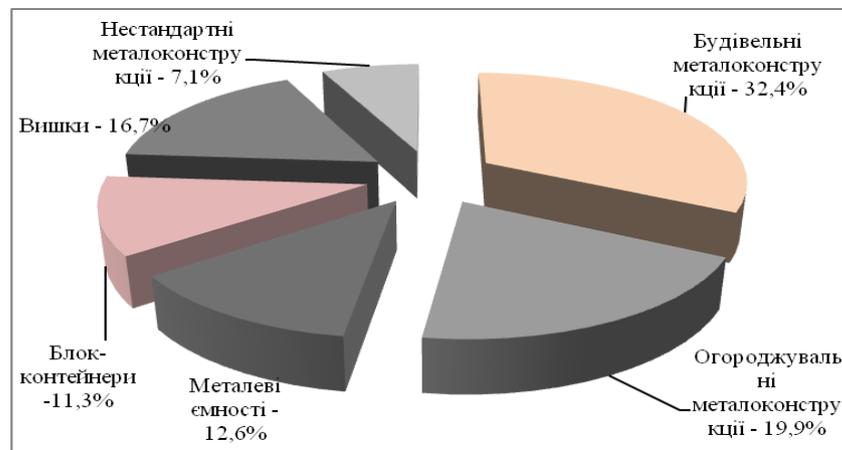


Рис. 2.2. Сегментування попиту на ринку металокопструкцій за 2024 рік [11]

У 2024 році швидкозбірні будівлі склали близько 32 % від загальної кількості зведених об'єктів. Переважну частку ринку швидкозбірних будівель займають українські виробники – 79 %, тоді як на іноземні компанії припадає 21 %. Продукція українських компаній формує 82 % ринку, іноземні виробники забезпечують лише 18 %. Серед імпортерів виділяються люксембурзька Astron, Llentabhallen та Lindab, що постачають продукцію на український та європейський ринки.

Індустріальним зведенням швидкозбірних модульних будівель займаються близько 50 компаній, з яких 15 вважаються великими гравцями ринку. Вони здатні комплексно зводити будівлі площею понад 10 000 м², залучаючи субпідрядників здебільшого для спеціалізованих робіт, таких як електромонтаж або вентиляційні системи.

На українському ринку представлені металокопструкції таких компаній, як «Ізобуд», МЕГА-ДИЗАЙН, ТОВ «Меркурій-центр», «Арсенал-Центр», «Аспект», «Базис-СК», «Ворд Білдінг Системс Україна», «Металіст», «Каркас», «Майстер-Профі», «Укрстальспецконструкція», Житомирський завод огорожувальних конструкцій, Дніпропетровський завод металокопструкцій

імені І.В. Бабушкіна, Запорізький завод металокопструкцій, Експериментально-механічний завод «Металіст» та Донецький завод високовольтних опор.

Головною відмінністю між конкурентами є якість обладнання та технологій. Застарілі польські й російські технології не витримують конкуренції через високу собівартість і низьку якість продукції. Серед німецьких технологій популярна ALUPLAST, але вона вже морально застаріла порівняно з новітніми рішеннями SCHUCO International, яка забезпечує високі технічні характеристики.

На вітчизняному ринку використовуються, переважно, сталеві та алюмінієві металокопструкції. Алюмінієві вироби легші, але значно дорожчі. Вартість металокопструкцій залежить від складності копструкції, кількості та якості елементів, типів з'єднань та інших технічних характеристик.

Аналіз ринку показує, що в Україні існує незадоволений попит на склади, торгові та виробничі приміщення. Тому компанії, що працюють у сегменті швидкозбірних будівель, варто орієнтуватися на розвиток складських приміщень, що має великий потенціал зростання.

Для того щоб запропонувати напрями підвищення ефективності підприємства, треба проаналізувати його внутрішні та зовнішні фактори. Для цього був проведений SWOT-аналіз, що дозволив виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, можливості й загрози.

У додатку І. представлено SWOT-аналіз ТОВ «МеталПроектБуд».

До сильних сторін підприємства ТОВ «МеталПроектБуд» можна віднести високу якість продукції та послуг, стабільні фінансові показники, позитивну кредитну історію та високий рівень кваліфікації персоналу. Серед слабких сторін – значний знос основних фондів, зростання кредиторської та дебіторської заборгованості, а також недостатня комп'ютеризація виробничих і облікових процесів. Проте ці недоліки можна компенсувати завдяки використанню наявних можливостей, зокрема розширенню виробничих потужностей та розробці стратегії розвитку підприємства.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «МеталПроектБуд» застосовано кілька методик, зокрема проведено порівняльний аналіз із основними конкурентами на ринку Дніпропетровського регіону: ТОВ «Монтаж», ТОВ «Металіст» та ТОВ «Базис-СК».

Порівняння з продукцією конкурентів на ринку показане в таблиці. 2.8.

Таблиця. 2.8

Оцінка конкурентоспроможності фірми в порівнянні з конкурентами

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «МеталПроектБуд»	Основні конкуренти		
		ТОВ «Монтаж»	ТОВ «Металіст»	ТОВ «Базис-СК»
1. Продукт: металеві вироби:				
Якість виготовлення виробів	5	5	4	5
Унікальність виробів	5	3	4	4
Монтаж виробу	5	4	5	5
Разом:	15	12	13	14
За даним розділом наша фірма займає ведучу позицію				
2. Ціна:				
Ринкова	4	4	3	5
Прейскурантна	5	4	5	4
Знижки	3	4	4	5
Разом:	12	12	12	14
По ціні ТОВ «МеталПроектБуд» йде поряд з двома конкурентами, але нам слід передивитись усі фактори стосовно «знижки»				
3. Канали збуту:				
Форми збуту: *пряма доставка *дилери *оптові посередники	3	4	3	4
Ступінь охопту ринку	3	3	3	4
Разом	6	7	7	8
ТОВ «МеталПроектБуд» поступається і у формах збуту і у ступені охопту ринку двом конкурентам, що вимагає перегляду і змін у політиці щодо каналів збуту				
4. Просування товару на ринку:				
Реклама: *для споживачів, для торгових посередників	4	3	4	3
Просування продуктів по каналам торгівлі: *демонстрація продуктів *премії торговим посередникам	5	4	3	4
Разом:	9	7	7	7
В даному розділі ТОВ «МеталПроектБуд» виходить на першу позицію.				
Загальна сума балів:	42	38	39	42

З переставленої оцінки конкурентоспроможності можна зазначити, що за загальним оціночним критерієм конкурентоспроможності ТОВ «МеталПроектБуд» має рівні конкурентні позиції з ТОВ «Базис-СК»».

Представлені оцінки конкурентоспроможності фірми в порівнянні з конкурентами представимо у вигляді зірки конкурентоспроможності.



Рис. 2.3. Зірка конкурентоспроможності ТОВ «МеталПроектБуд»

Наступний метод базується на теорії ефективної конкуренції [5]. Згідно з цією теорією більш конкурентоспроможними будуть підприємства із кращою організацією діяльності усіх підрозділів і служб. Аналізуються чотири основні аспекти діяльності підприємства: виробнича діяльність, збутова діяльність, конкурентоспроможність продукції, фінансовий стан.

Коефіцієнт конкурентоспроможності (ККП) розраховується за формулою:

$$\text{ККП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{\Pi} + 0,23E_3 + 0,33K_T, \quad (2.1)$$

де E_B – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; Φ_{Π} – значення критерію фінансового стан підприємства; E_3 – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

K_T – значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Коефіцієнт ефективності виробничої діяльності (ЕВ) розраховується за формулою:

$$ЕВ = 0,31В + 0,19Ф + 0,40РП + 0,10П, \quad (2.2)$$

де В – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Ф – відносний показник фондівдачі; РП – відносний показник рентабельності продукції; П – відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Коефіцієнт фінансового стану діяльності підприємства (ФП) розраховується за формулою:

$$ФП = 0,29K_A + 0,20 * K_{\Pi} + 0,36K_{\text{Л}} + 0,15K_{\text{Об}}, \quad (2.3)$$

де K_A – відносний показник автономії підприємства; K_{Π} – відносний показник платоспроможності підприємства; $K_{\text{Л}}$ – відносний показник ліквідності підприємства; $K_{\text{Об}}$ – відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти вагомості показників.

Коефіцієнт ефективності організації збуту і просування товару (ЕЗ) має вигляд:

$$ЕЗ = 0,37P_{\Pi} + 0,29K_{\text{ЗАТ}} + 0,21K_{\text{ЗВП}} + 0,14K_{\text{Р}}, \quad (2.4)$$

де P_{Π} – відносний показник рентабельності продажів; $K_{\text{ЗАТ}}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією; $K_{\text{ЗВП}}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей; $K_{\text{Р}}$ – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників.

У цілях переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» на рівні базового; «15 балів» значення показника більше за базовий.

Далі наведено приклад визначення конкурентоспроможності ТОВ «МеталПроектБуд» за цією методикою (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники конкурентоспроможності підприємства
ТОВ «МеталПроектБуд»

№	Показники конкурентоспроможності	2023р	2024р	Бали
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)				
1.1	Показник витрат на одиницю продукції	0,86	0,83	15
1.2	Фондовіддача	1,09	1,14	5
1.3	Рентабельність товару	16,48	20,98	10
1.4	Показник продуктивності праці	163,62	171,57	15
2. Фінансове положення підприємства (ФП)				
2.1	Коефіцієнт автономії	0,73	0,59	10
2.2	Коефіцієнт платоспроможності	1,75	1,99	15
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,000	0,003	5
2.4	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,30	1,07	15
3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)				
3.1	Рентабельність продаж	14,15	17,34	15
3.2	Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією	7,3	6,2	15
3.3	Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей	2,3	2,1	15
3.4	Коефіцієнт ефективності реклами а засобів стимулювання збуту	1,3	0,9	15
4. Конкурентоспроможність товару (КТ)				
4.1	Якість послуг	3,0	3,0	10

Використовуючи формулу (2.1), розрахуємо критерій ефективності виробничої діяльності підприємства:

$$ВД = 0,31 * 15 + 0,19 * 5 + 0,4R * 10 + 0,1 * 15 = 11,1$$

В свою чергу критерій фінансового положення підприємства дорівнює:

$$ФП = 0,29 * 10 + 0,2 * 15 + 0,36 * 5 + 0,15 * 15 = 9,95$$

Критерій ефективності організації збуту та просування товару

$$ЕЗ = 0,37 * 15 + 0,29 * 15 + 0,21 * 15 + 0,14 * 15 = 15,15$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства:

$$KKП = 0,15*11,1+0,29*9,95+0,23*15,15+0,33*10 = 11,35$$

Таким чином, ми можемо говорити про високий коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства.

Проведемо експертне оцінювання обраних факторів успіху ТОВ «МеталПроектБуд» (якість послуг, обсяги продажу, частка ринку, що належить конкретному підприємству, ціна послуг та фінансові можливості підприємства) побудуємо матрицю конкурентного профілю (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця конкурентного профілю ТОВ «МеталПроектБуд»

Ключові фактори успіху	Вага фактору	ТОВ «Метал ПроектБуд»		ТОВ «Монтаж»		ТОВ «Базис-СК»		ТОВ «Металіст»	
		Оцінка (max =10)	Загальна оцінка	Оцінка \ (max =10)	Загальна оцінка	Оцінка (max =10)	Загальна оцінка	Оцінка (max =10)	Загальна оцінка
1.Якість продукції	0,4	8	3,2	8	3,2	7	2,8	7	2,8
2.Обсяги продажу послуг	0,15	8	1,2	7	1,05	6	0,9	7	1,05
3.Частка ринку	0,15	9	1,35	6	0,9	5	0,75	7	1,05
4.Ціна послуг	0,2	7	1,4	8	1,6	10	2	9	1,8
5.Фінансові можливості підприємства	0,1	7	0,7	9	0,9	6	0,6	9	0,9
Усього	1		7,85		7,65		7,05		7,6

З представленої табл. 2.10 слідує, що отримані через побудову матриці конкурентного профілю показники, свідчать що ТОВ «МеталПроектБуд» займає найбільш вигідну конкурентну позицію щодо своїх конкурентів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ТОВ «МЕТАЛПРОЕКТБУД»

3.1 Розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності організації

Конкурентоспроможність підприємства відображає ефективне використання його потенціалу та здатність випереджати конкурентів як у поточний, так і в майбутній період. Вона не є постійною характеристикою, оскільки зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовища змінюються й порівняльні переваги підприємства відносно інших компаній галузі. Тобто конкурентоспроможність має відносний характер і визначається шляхом порівняння характеристик підприємства з показниками інших суб'єктів тієї ж галузі.

На конкурентоспроможність впливають зовнішні та внутрішні фактори. До зовнішніх належать політична ситуація в державі, законодавче регулювання, економічні зв'язки, наявність конкурентів, розміщення виробничих потужностей, доступність сировини, рівень технологій і техніки в галузі, система управління промисловістю та концентрація виробництв. Внутрішні чинники включають організаційну структуру та методи управління, рівень виробничих технологій, організацію виробничих процесів, систему стратегічного планування, орієнтацію на маркетинг та інноваційність виробництва.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як тривалий і послідовний процес, що охоплює пошук та впровадження управлінських рішень у всіх сферах діяльності. Він реалізується системно відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та стану ресурсів підприємства, із внесенням необхідних коректив.

До основних організаційних заходів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності, належать забезпечення пріоритетності продукції, вдосконалення якості виробів та їх технічних характеристик відповідно до потреб споживачів, визначення переваг продукції над аналогами, виявлення недоліків товарів конкурентів та аналіз їхніх заходів з удосконалення продукції. Крім того, важливе значення мають використання цінових чинників для підвищення привабливості продукції, пошук нових сфер її застосування, диференціація товарів для створення стійких переваг у споживачів, а також прямий вплив на ринок через обмеження надходження конкурентних товарів, рекламні кампанії та надання товарного або грошового кредиту.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства та розширення його частки на ринку можливо досягти різними шляхами: виведенням на ринок нових видів продукції, зниженням цін на товари чи послуги, підвищенням привабливості продукту через рекламу, розширенням каналів збуту або залученням додаткових торгових представників. Одним із найдієвіших засобів підвищення конкурентоспроможності є впровадження інновацій.

У класичному визначенні Й. Шумпетера виділяють п'ять типів інновацій: виробництво принципово нового продукту з новими якісними характеристиками; застосування нових методів комерційного використання продукції без змін технології її виготовлення; освоєння нових ринків збуту незалежно від їх попереднього існування; використання нових джерел сировини та напівфабрикатів; зміни організаційних або інституційних форм, що можуть призвести до створення монопольного становища або ослаблення монопольної влади конкурентів.

Ефективність використання ресурсів як чинник конкурентоспроможності передусім відображає рівень менеджменту підприємства. За однакового ресурсного потенціалу перевагу отримає та компанія, яка ефективніше організовує виробничі та управлінські процеси, постійно шукаючи нові рішення у всіх сферах діяльності. Прикладом цього є ресурсомісткість ВВП у розвинених країнах: найменші показники характерні для держав, які мають обмежені власні

ресурси, що стимулює постійний пошук шляхів економії та скорочення імпорту, зокрема критично важливих ресурсів. Часовий фактор відіграє ключову роль: чим довше підприємство зберігає перевагу над конкурентами, тим вищою є його конкурентоспроможність.

У сфері високої конкуренції підприємство повинно володіти всіма видами знань, тобто мати достовірну інформацію, вміти її використовувати та максимально вигідно застосовувати. Вирішальне значення для конкурентоспроможності мають вміння та таланти працівників, а також їхня «інформованість». В інформаційній площині конкурентоспроможність підприємства характеризується такими ознаками: динамічність – положення об'єкта у конкурентному середовищі в часі як результат його діяльності; релевантність – переваги підприємства у межах конкретного зовнішнього середовища; актуальність – відображення теперішнього стану технологічних досягнень; відносність – прояв конкурентоспроможності через порівняння характеристик підприємства з аналогічними характеристиками інших учасників ринку.

Можливість компанії конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо визначається конкурентоспроможністю товару та ефективністю використання економічних ресурсів фірми, що надає їй перевагу у конкурентній боротьбі. На рівень конкурентоспроможності торговельної фірми впливають науково-технічний рівень і вдосконалення технологій продажу, застосування новітніх винаходів, використання сучасних засобів автоматизації збуту та розширення асортименту продукції. Важливим є також характер товарів і умови їх споживання. Конкурентні позиції фірми на ринку залежать від підтримки з боку державних та інших організацій, зокрема через гарантії експортних кредитів, страхування, податкові пільги, експортні субсидії та забезпечення інформацією про кон'юнктуру ринку.

3.2 Вдосконалення виробних процесів для підвищення конкурентоспроможності організації

За результатами фінансово-економічного аналізу та оцінки конкурентоспроможності ТОВ «МеталПроектБуд» виокремлено низку проблем, що послаблюють фінансовий стан і конкурентоспроможність підприємства. Серед них: високий ступінь зносу основних виробничих фондів та недостатнє їх оновлення (коефіцієнт зносу основних засобів у 2022–2024 рр. становив 55–57 %); значний розмір і стрімке зростання дебіторської та кредиторської заборгованості – дебіторська заборгованість у 2024 році зросла на 65,63 % порівняно з 2023 роком та на 131,74 % порівняно з 2022 роком, досягнувши 85 594 тис. грн., що перевищує кредиторську заборгованість на 8 885 тис. грн., а кредиторська заборгованість зростала у 2023–2024 рр. на 30,9 % та 107,88 % відповідно і на кінець 2024 року становила 76 709 тис. грн.; незначний обсяг грошових коштів на розрахунковому рахунку, що ускладнює своєчасні розрахунки за терміновими зобов'язаннями (коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом періоду становив лише 0,002–0,003 при нормативному значенні 0,02); значний обсяг готової продукції на складі, що потребує заходів щодо її реалізації. Перелічені проблеми негативно впливають на фінансову стійкість та конкурентні позиції підприємства.

Заходи щодо покращення фінансового стану ТОВ «МеталПроектБуд» передбачають вироблення рекомендацій для всіх аспектів виробничо-господарської діяльності підприємства, включаючи виробничу, маркетингову та фінансову підсистеми. Реорганізація діяльності передбачає: посилення маркетингової роботи шляхом глибокого дослідження ринків збуту продукції; удосконалення фінансового управління у сфері операційної, інвестиційної та фінансової діяльності з використанням сучасних методик; ліквідацію технологічних недоліків через оновлення основних засобів; ефективне управління оборотними активами та поточними зобов'язаннями підприємства. Для підвищення фінансових показників і конкурентних позицій на ринку

пропонується: щорічне скорочення дебіторської заборгованості на 15 % та кредиторської – щонайменше на 10 %; спрямування отриманих коштів на оновлення основних засобів; збільшення обсягів реалізації продукції щорічно на 15 %; а також зменшення матеріальних витрат на виробництво продукції на 5 % завдяки використанню сучасного обладнання.

Заходи щодо скорочення дебіторської заборгованості передбачають поглиблене вивчення методів її управління та підвищення ефективності застосування. Управління дебіторською заборгованістю як складова фінансового циклу підприємства включає оптимізацію розмірів і термінів погашення заборгованості, підвищення її якості та активну дебіторську політику. На підприємстві повинні вирішуватися такі ключові завдання: аналіз дебіторської заборгованості та визначення принципів надання відтермінування платежу; розробка правил встановлення термінів товарного кредиту та гарантій його надання; методи оцінки надійності покупця; визначення суми товарного кредиту для кожного клієнта; розробка ефективних способів стягнення заборгованості; організація системи контролю за рухом і своєчасною інкасацією дебіторської заборгованості.

Процедура стягнення дебіторської заборгованості передбачає поетапні дії: телефонне нагадування бухгалтерії покупця про заборгованість та з'ясування причин затримки і можливого строку оплати; направлення акта звіряння з листом про погашення заборгованості; надсилання вимоги про сплату боргу у визначений строк; відправлення листа від юриста з попередженням про намір звернення до суду; у разі значних сум – звернення до суду. Для зменшення дебіторської заборгованості необхідно визначати ризик несплати, розширювати коло покупців, контролювати співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, здійснювати оперативний контроль за надходженням готівки, своєчасно визначати сумнівну заборгованість, вести претензійну роботу з юридичною службою, своєчасно надавати платіжні документи та припиняти договори з покупцями, які порушують платіжну дисципліну.

Для вдосконалення системи контролю дебіторської заборгованості пропонується лімітування заборгованості за кожним боржником, регулярна інвентаризація та використання заходів для забезпечення повернення боргу (застава, страхування, банківські гарантії). Впровадження цих заходів дозволить скоротити дебіторську заборгованість на 15 % у 2025 році. Важливим заходом підвищення ділової репутації є скорочення кредиторської заборгованості, оскільки її зростання негативно впливає на фінансовий стан підприємства. Для цього необхідно оптимізувати величину заборгованості, контролювати оборотність коштів, відбирати покупців за платоспроможністю та фінансовими можливостями, застосовувати кредитування постійних покупців із заохоченням ранньої оплати та фінансовими санкціями за прострочення, ранжирувати кредиторську заборгованість за строками, проводити постійний аналіз усіх видів заборгованості, дотримуватись економічно обґрунтованого співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, організувати аналітичний облік за термінами погашення, розширювати систему авансових платежів та своєчасно виявляти недопустимі види заборгованості. Впровадження ефективної системи управління заборгованістю дозволить контролювати кредиторську заборгованість, своєчасно її погашати та формувати обґрунтовану кредитну політику, використовуючи залучені кошти як додаткове та відносно дешеве джерело фінансування.

Впровадження запропонованих заходів дозволить скоротити кредиторську заборгованість у 2025 році на 10 %. Наступним важливим кроком підвищення конкурентоспроможності та платоспроможності підприємства є інвестування в придбання та оновлення основних засобів. На ці цілі у 2025 році планується виділити 2000 тис. грн. Прогнозовано, що оновлення основних фондів забезпечить зростання обсягу виробництва продукції на 15 %, а активна маркетингова політика сприятиме її реалізації. Оптимізація фінансових результатів підприємства передбачає пошук резервів збільшення прибутку, зменшення витрат та податкового навантаження. Резерви зростання прибутку визначаються через збільшення обсягу реалізації продукції, зниження витрат на

виробництво та реалізацію, запобігання зовнішнім збиткам і вдосконалення структури виробленої продукції. При розрахунку резервів враховуються фактичний прибуток на одиницю продукції, обсяг додатково реалізованої продукції та потенційно можливе збільшення її продажів. Попередні розрахунки дозволяють прогнозувати зростання доходу від реалізації продукції на 15 % у прогнозному періоді.

Розрахуємо резерв збільшення прибутку за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції:

$$PV = 222699 * 0,15 = 33404,85 \text{ тис.грн.}$$

$$P_{(V)}'' = 33404,85 \frac{38616}{222699} = 5792,4 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, збільшивши об'єм реалізації продукції на 15 %, підприємство збільшить свій прибуток на 5792,4 тис.грн.

Одним із ключових напрямів пошуку резервів для підвищення прибутку є скорочення витрат на виробництво та збут продукції, зокрема на сировину, матеріали, паливо, енергію, амортизацію основних фондів та інші ресурси.

Для виявлення та оцінки резервів прибутку через зниження собівартості широко застосовується порівняльний метод. У цьому випадку важливо правильно обрати базу для порівняння. Такою базою можуть слугувати: планові та нормативні показники використання окремих виробничих ресурсів, рівень, досягнутий на провідних підприємствах, середній фактичний рівень по галузі або досягнення передових закордонних компаній.

Методична основа економічної оцінки резервів скорочення витрат праці та ресурсів базується на системі прогресивних техніко-економічних норм і нормативів щодо витрат сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, використання виробничих потужностей, капітальних вкладень та обладнання.

При застосуванні порівняльного методу резерви визначаються як різниця між фактичними витратами та потенційним рівнем їх зниження. Загальна

кількісна оцінка резервів зниження собівартості продукції здійснюється шляхом сумування резервів за окремими видами ресурсів.

Якщо перед аналізом прибутку проведено оцінку собівартості та визначено загальні резерви її зниження, то розрахунок потенційного зростання прибутку враховує:

- можливе скорочення витрат на кожну гривню реалізованої продукції;
- фактичний обсяг реалізації продукції за досліджуваний період;
- потенційне збільшення обсягу реалізації продукції в грошовому вираженні.

Отримані дані зведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на 1 гривню товарної продукції

Елементи затрат	Витрати на 1 грн.			Відхилення 2024 від	
	2022	2023	2024	2022	2023
Матеріальні затрати	0,43	0,46	0,47	0,03	0,01
Витрати на оплату праці	0,26	0,22	0,22	-0,04	0,00
Відрахування на соціальні заходи	0,10	0,09	0,08	-0,02	0,00
Амортизація	0,02	0,02	0,02	0,00	0,00
Інші операційні витрати	0,02	0,02	0,04	0,02	0,02
Разом	0,83	0,86	0,83	0,00	-0,03

Як показують дані табл. 3.1, існують резерви зниження собівартості продукції за рахунок зменшення матеріальних затрат та інших операційних витрат.

Всі перелічені показники витрат на 1 грн. товарної продукції збільшились порівняно з попереднім періодом, і являють собою негативні відхилення від досягнутих у попередньому періоді, які можна розглядати як потенційно можливі.

Можливе зниження витрат на гривню товарної продукції дорівнює:

$$(0,47-0,46) + (0,04-0,02) = 0,03$$

Отже, сума витрат на 1 грн. товарної продукції у прогнозному періоді можна досягти на рівні 0,80 грн. (0,83 – 0,03)

Враховуючи прогнозний обсяг реалізації продукції можна визначити собівартість реалізованої продукції

$$C = 256103,85 * 0,8 = 205735,29 \text{ тис.грн.}$$

Також прогнозується зростання витрат на збут продукції у 2025 році на 10 %.

$$B_3 = 2003 * 1,1 = 2203,3 \text{ тис.грн.}$$

З урахуванням того, що інші доходи та витрати підприємства прийняті на рівні базового 2024 року розраховано розмір прогнозного чистого прибутку який отримає підприємство у 2025 році у сумі 9430 тис.грн.

Таким чином, при збільшенні об'єму реалізації продукції на 15 %, зниженні на 0,03 грн. витрат на 1 гривню товарної продукції підприємство ТОВ «МеталПроектБуд» одержить додатковий прибуток в сумі 5353 тис.грн. (9430 – 4077 = 5353 тис.грн.)

З метою дослідження впливу запропонованих заходів на фінансовий стан ТОВ «МеталПроектБуд», складемо прогнозну фінансову звітність яку представимо у додатку Б, В.

Ретельний і всебічний аналіз виробничої діяльності підприємства дозволяє виявити резерви для підвищення його конкурентоспроможності, як за рахунок покращення окремих показників виробництва, так і через оптимізацію організації виробничих процесів. Формування оптимальної структури виробництва дає змогу максимально ефективно використовувати виявлені резерви, що особливо актуально в умовах сучасного господарювання.

ТОВ «МеталПроектБуд» спеціалізується на виробництві різноманітних металоконструкцій. Основним резервом підвищення ефективності підприємства є виробництво продукції, що відповідає потребам споживачів і користується

стабільним попитом. Маркетингові дослідження ринку металоконструкцій у м. Дніпро виявили зростаючий попит на алюмінієві конструкції.

Концепція підвищення ефективності діяльності ТОВ «МеталПроектБуд» полягає у наближенні виробництва до ринку збуту, що дозволяє швидко та якісно задовольняти запити клієнтів. Підприємство орієнтується на виробництво алюмінієвих конструкцій для невеликих замовлень (від 1 до 5 одиниць), пропонуючи високоякісні комплектуючі та оперативне виконання замовлення протягом одного-двох робочих днів.

Це відрізняє ТОВ «МеталПроектБуд» від великих заводів-виробників, які обслуговують крупних клієнтів і мають обмеження щодо мінімального обсягу замовлення (зазвичай від 50 м² конструкцій) та меншу мобільність у обробці замовлень через тривалі процеси розрахунків та видачі завдань у виробництво. Підвищення якості та швидкості виконання замовлень забезпечується завдяки оновленню устаткування та придбанню сучасної, продуктивної технологічної лінії.

Запропонована технологічна лінія володіє такими характеристиками та перевагами:

- Лінія дозволяє вносити зміни у виробничий процес за потреби, не відмовляючись від невеликих, але складних замовлень, що забезпечує виготовлення виробів високої якості при мінімальних витратах.
- Покращена якість нанесення покриття: використання горошкової фарби, яка утримує статичний заряд, дає змогу отримувати конструкції більш ніж у 3500 відтінках кольорів, задовольняючи різноманітні потреби споживачів.
- Можливість виготовлення від 1 до 5 одиниць конструкцій за зміну істотно відрізняє підприємство від конкурентів, для яких виконання аналогічного замовлення займає від 2 до 5 днів. Основними конкурентами можуть стати лише великі компанії, що працюють із кількома спеціалізованими технологічними лініями для різних виробів (окремо вікна, двері, інші конструкції) або під час «позапланових» перерв на складі. Проте поява таких виробників у найближчі 3–5 років вважається малоімовірною.

Для виробництва використовуються наступні витратні матеріали: алюмінієвий профіль, фурнітура та склопакети.

Прогнозований обсяг виробництва становить приблизно 90 м² алюмінієвих конструкцій на місяць. Постачальник комплектуючих гарантує піврічну гарантію та надає сервісне обслуговування.

Аналіз ринку алюмінієвих конструкцій, проведений фахівцями підприємства, свідчить про наявність вільної ніші для малих замовлень. Зазвичай виробники орієнтуються на великі замовлення та замовників, активно беруть участь у «тендерних війнах» і, через технологічні обмеження на переоснащення виробництва та обробку замовлень, приділяють мало уваги дрібним замовленням, які зазвичай включають декілька одиниць конструкцій з індивідуальними складними особливостями.

Більшість крупних підприємств використовують сталу, часто застарілу технологію виробництва та обробки замовлень. Це дозволяє досягати високої якості продукції, але такі схеми практично позбавлені гнучкості і поступаються малим мобільним виробництвам у швидкості виконання замовлень.

Для великих і типових замовлень, наприклад фасадів різних типів, такі технології є ефективними: забезпечується висока якість при прийнятній ціні. Водночас вони пов'язані з великими постійними витратами та тривалим технологічним циклом, що робить економічно не вигідним виконання малих замовлень. Виробники часто намагаються об'єднувати декілька невеликих замовлень у одне велике, що призводить до погіршення якості та збільшення термінів виконання. Через це інтерес до малих, але складних замовлень у великих виробників низький. Клієнти змушені погоджуватися на подовжені терміни виконання або приймати спрощені рішення, жертвуючи функціональністю та ідеями проєктувальників і архітекторів.

Ринок алюмінієвих конструкцій активно розвивається: з'являються нові проєкти з високим сенсовим і маркетинговим потенціалом, виробники прагнуть пропонувати індивідуальні рішення. Водночас зростає загальний обсяг ринку, змінюється споживча поведінка, рівень життя та потреби клієнтів.

На ринку алюмінієвих конструкцій склалося певне конкурентне середовище. Основну пропозицію формують кілька великих компаній, таких як «Сакті», «Обрій» та «Авіком», які обслуговують крупних замовників і мають потужну технологічну базу. Одночасно існує велика кількість малих підприємств, що задовольняють решту попиту.

Ключові фактори успіху різняться для великих та малих компаній:

- Для великих гравців – низький рівень постійних витрат, короткі терміни виготовлення замовлення, комплекс супутніх послуг (наприклад, виготовлення рекламних матеріалів) та повне задоволення потреб клієнта.
- Для малих компаній – гнучкість і «близькість» до клієнта, активний маркетинг, цінова конкуренція, що іноді доходить до демпінгу.

Цільова аудиторія ТОВ «МеталПроектБуд» включає:

- великі та малі будівельні компанії, приватних підприємців з регулярним попитом на алюмінієві конструкції;
- підприємства, що проводять капітальні ремонти;
- бюджетні організації;
- приватних клієнтів та підприємців з потребою в продукції як постійно, так і епізодично.

Основним ринком збуту є місто Дніпро та значна частина Дніпропетровського регіону, хоча можливі замовлення з інших регіонів. Для ринку алюмінієвих конструкцій характерна орієнтація на внутрішній регіональний попит.

Попередній аналіз свідчить про значний потенціал ринку. Кількісні оцінки можуть бути отримані лише на основі попиту потенційних клієнтів. Малопоширені, але складні замовлення є досить затребуваними в Дніпрі, що формує певну нішу ринку. Більшість потенційних клієнтів стикається з труднощами швидкого замовлення і отримання алюмінієвих конструкцій високої якості у потрібному кольорі, через що або переходять на ПВХ-конструкції, або погоджуються на компромісні рішення.

Цінова політика ТОВ «МеталПроектБуд» базується на тому, що послуги аналогічного характеру, які зараз пропонують прямі та непрямі конкуренти (дилери дніпровських виробників), зазвичай є компромісними та малоефективними. Пропоновані алюмінієві конструкції та послуги з їх монтажу мають ціну нижчу за ринкову, що досягається за рахунок зниження витрат, нового устаткування та сучасних технологій. Попит на продукцію буде відносно нееластичним за ціною, поки вона не зрівняється з цінами конкурентів.

На основі цього обґрунтовується доцільність розширення асортименту підприємства та проведення розрахунку економічного ефекту від реалізації таких заходів.

Першим етапом обґрунтування заходів щодо розширення діяльності є складання кошторису інвестиційних витрат, необхідних для запуску нового напрямку та випуску продукції.

Для впровадження виробництва алюмінієвих конструкцій ТОВ «МеталПроектБуд» планує придбати сучасну технологічну лінію, що відповідає сучасним науко-технічним вимогам. Для цього передбачено співпрацю з компанією Winbau, яка пропонує повний цикл оснащення виробництва світлопрозорих конструкцій високотехнологічним обладнанням від провідних турецьких та італійських виробників: TANA BAYRAK, O KAN MAKINE, ALTECH, LISI, PV TECNIC. Цей цикл охоплює постачання обладнання, його монтаж і запуск, гарантійне та післягарантійне обслуговування, а також забезпечення цехів додатковими комплектуючими, витратними матеріалами та програмним забезпеченням.

Інвестиції на придбання нової технологічної лінії для виробництва алюмінієвих конструкцій становлять 450 тис. грн.

Фінансування поточної діяльності підприємства включає три основні категорії витрат: загальногосподарські витрати; загальновиробничі витрати; витрати на оплату праці адміністративно-господарського персоналу та виробничих робітників.

Склад загальногосподарських витрат для виробництва алюмінієвих конструкцій наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Склад і розмір загальногосподарських витрат, тис. грн./місяць

Статті витрат	Сума
Допоміжні сировина і матеріали	5
Інструменти і господарський інвентар	2
Доставка сировини	3
Доставка комплектуючих матеріалів	3
Поточний ремонт устаткування із залученням сторонніх організацій	2
Витрати на освітлення, опалення виробничих цехів	5
Витрати на придбання вітчизняних запасних частин для устаткування	3
Дизельне паливо на роботу навантажувачів	3
Спецодяг, взуття і засоби індивідуального захисту	2
Інші витрати	6
Разом	40

Плановий розмір загальногосподарських витрат на місяць складає 40 тис. грн. Склад та розмір загальновиробничих витрат подано у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Склад і розмір загальновиробничих витрат, тис. грн./місяць

Статті витрат	Сума
Охорона	2
Витрати на рекламу та просування	0
Юридичні і аудиторські послуги	0,5
Екологічні збори	0,2
Страхові послуги	0,3
Ремонт і обслуговування ПК і комп'ютерних мереж	0,5
Представницькі витрати	33,7
Послуги зв'язку	3
Інші витрати	4
Разом	44,2

Згідно даних табл. 3.3. плановий розмір загальновиробничих витрат складає 44,2 тис.грн. Для забезпечення виробничого процесу необхідними трудовими ресурсами розрахуємо плановий фонд оплати праці додаткового персоналу виробничого цеху та адміністративного персоналу у кількості 7 чол.

Для реалізації даного проекту ТОВ «МеталПроектБуд» планує залучити наявний на підприємстві персонал шляхом додаткового навчання та підвищення кваліфікації робітників для виробництва алюмінієвих конструкцій.

План витрат на оплату праці персоналу поданий у вигляді табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Фонд заробітної плати персоналу, грн. місяць

Категорії персоналу	Місячний фонд заробітної плати
Робітники	42100
Інженерно-технічні працівник	12800
Адміністративно-управлінський персонал	24400
Всього	79300

За результатами розрахунків наведених у табл. 3.4. плановий місячний фонд заробітної плати персоналу складе 79,3 тис. грн. Крім основної заробітної плати персоналу підприємства нараховується додаткова заробітна плата у розмірі 10 % основного окладу.

До виробничих витрат відносяться витрати, які безпосередньо пов'язані з виготовленням продукції. Для визначення їх обсягу для виробництва алюмінієвих конструкцій наведено калькуляцію собівартості продукції як на одиницю виробу, так і на проектний обсяг виробництва.

Склад виробничих витрат на виготовлення алюмінієвих конструкцій представлено в додатку Л. Плановий обсяг виробництва, визначений на основі маркетингових досліджень і виробничих потужностей підприємства, становить 90 м² продукції на місяць.

За даними додатку Л, планова собівартість одиниці (1 м) алюмінієвих конструкцій становить 2721,34 грн, тоді як планова ціна реалізації встановлена на рівні 3000 грн.

Важливим інструментом для обґрунтування управлінських рішень у бізнесі є розрахунок рівня беззбитковості. Аналіз точки беззбитковості дозволяє керівництву підприємства визначити необхідний обсяг виробництва для досягнення цільового рівня прибутковості та рентабельності.

Розрахунок точки беззбитковості та запасу фінансової міцності наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок точки беззбитковості та запасу фінансової міцності проекту

Параметр	Вихідні данні		Розрахунок
Точка беззбитковості в грошовому виразі	$V_{\text{пост}} =$	141130,40	141735,78
	$V_{\text{зм}} =$	1153,23	
	$V_{\text{ир}} =$	270000	
Запас міцності			47,51
Точка беззбитковості в натуральному виразі	$\text{Ц}_{\text{од.прод}} =$	3000	76,42
	$V_{\text{зм.од.прод}} =$	1153,23	

За даними розрахунків, представлених у таблиці 3.5, реалізація запланованих заходів щодо розширення асортименту продукції, підвищення ефективності виробництва та освоєння нових ринкових сегментів є економічно доцільною. Підприємство покриває свої витрати та отримує прибуток.

Фактичний обсяг продажу у розмірі 90 м алюмінієвих конструкцій перевищує точку беззбитковості, яка становить 76 м, що гарантує прибутковість підприємства. Різниця між плановим обсягом виробництва та точкою беззбитковості визначає запас міцності, який показує, що підприємство може скоротити обсяг продажу на 47,5 %, не втрачаючи беззбитковості.

3.3 Прогнозування ефектів від реалізації запропонованих заходів

Для обґрунтування економічної доцільності заходів із розширення асортименту продукції та впровадження виробництва алюмінієвих конструкцій розраховуються показники ефективності запропонованого проекту.

Ключові показники ефективності базуються на врахуванні вартості фінансових ресурсів у часі за допомогою дисконтування. Дисконтування грошових потоків передбачає приведення значень потоків, що належать до різних часових періодів, до їхньої вартості на певний момент часу, який називається моментом приведення. Він може не збігатися з базовим моментом розрахунку.

Основним нормативним показником при дисконтуванні є норма дисконту, що виражається у відсотках або частках одиниці на рік. Оскільки фінансування проекту планується за рахунок власних коштів підприємства, а саме нерозподіленого прибутку ТОВ «МеталПроектБуд», отриманого у 2024 році, коефіцієнт дисконту прийнято на рівні середньоринкової ставки – 29 %, що відповідає мінімальній вартості власного капіталу підприємства.

Згідно з вихідними даними коефіцієнти дисконтування (d) для норми доходу 29 % становлять: 1-й рік: $d_1 = 0,83$, 2-й рік: $d_2 = 0,69$, 3-й рік: $d_3 = 0,58$, 4-й рік: $d_4 = 0,48$, 5-й рік: $d_5 = 0,40$.

Дисконтований грошовий потік отримується шляхом множення фактичного притоку коштів на відповідний коефіцієнт дисконтування для кожного року.

На основі дисконтування та прийнятої норми доходу на капітал розраховуються основні показники ефективності проекту: чиста приведена вартість (NPV), індекс прибутковості (PI), внутрішня норма прибутковості (IRR), термін окупності (DPP).

Розрахунок основних грошових потоків даного проекту представлено у табл. 3.6

Таблиця 3.6

Динаміка основних грошових потоків інвестиційного проекту

Найменування статті	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Загальний обсяг фінансування, грн.	-450000,0				
Обсяг реалізації, шт.	1080,0	1188,0	1306,8	1437,5	1581,2
Ціна одиниці продукції, грн.	3000,0	3300,0	3630,0	3993,0	4392,3
Виручка від реалізації, грн.	3240000,0	3920400,0	4743684,0	5739857,6	6945227,7
Собівартість реалізованої продукції, грн.	2939049,6	3556250,0	4303062,5	5206705,6	6300113,8
Чистий дохід від реалізації продукції	300950,4	364150,0	440621,5	533152,0	645113,9

Чистий прибуток	246779,3	298603,0	361309,6	437184,6	528993,4
Амортизація	90000,0	90000,0	90000,0	90000,0	90000,0
Грошові потоки	336779,3	388603,0	451309,6	527184,6	618993,4
Дисконт, 30 %	0,8	0,6	0,5	0,4	0,3
Дисконтований чистий грошовий потік	261069,2	233521,4	210235,2	190372,4	173275,6

Для даного інвестиційного проекту NPV дорівнює:

$$NPV = 450000 + 261069,2 + 233521,4 + 210235,2 + 190372,4 + 173275,6 = 618473,9 \text{ грн.}$$

Індекс прибутковості інвестиційного проекту (profitability index) (PI) це відношення теперішньої вартості грошових надходжень від проекту після оподаткування до теперішньої вартості інвестицій.

Для даного проекту PI дорівнює:

$$PI = (450000 + 261069,2 + 233521,4 + 210235,2 + 190372,4 + 173275,6) / 450000 = 1,37$$

Показник внутрішньої норми доходності проекту (IRR) на відміну від показника чистої теперішньої вартості, дає результати не у грошовому виразі, а в процентному. IRR характеризує максимально прийнятий відносний рівень витрат, які можуть бути здійснені при реалізації даного проекту. Отже, значення IRR показує верхню межу допустимого рівня дисконтної ставки, перевищення якої робить проект збитковим.

Розрахований для проекту чистий приведений дохід (NPV) при ставці дисконтування $d=29\%$, дорівнює $f(d_1) = 618473,9$ грн.

Візьмемо норму дисконту суттєво більшу за 29% , наприклад 84% , і для неї визначимо NPV: $d_2=84\%$, $f(d_2) = -4397,30$ грн.

$$IRR = 29 + \frac{618473,9}{618473,9 - (-4397,3)} \times (84 - 29) = 83,61\%$$

З наведених розрахунків слідує, що $NPV = 0$ при $d=83,61\%$.

Термін окупності – це мінімальний часовий інтервал (від початку здійснення проекту), за межами якого інтегральний ефект стає позитивним і залишається таким надалі.

Розглядається тривалість проекту і дохід, який одержаний в ході його реалізації, а також одноразові інвестиції, здійснені в перший рік проекту в сумі 450 тис. грн.

Таблиця 3.7

Динаміка накопиченого грошового потоку

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Накопичений грошвий потік	261069,2	494590,7	704825,9	895198,2	1068473,9

За даними таблиці розраховано, що за два роки був одержаний дохід у розмірі 494590,7 грн. який є більшим ніж обсяг інвестованих коштів.

$$PV = 450000 - 261069,2 = 188930,8 \text{ грн.}$$

З урахуванням того, що в році 264 робочих дня, розрахований показник інтенсивності окупності за другий рік:

$$494590,7 / 264 = 1873,44 \text{ грн. ./ день}$$

Розрахуємо, в який момент протягом другого року проект окупиться:

$$188930,8 / 1873,44 = 100,8 \text{ днів.}$$

Таким чином, термін окупності проекту склав 1 рік 100 днів.

Таблиця 3.9

Узагальнені показники ефективності інвестиційного проекту

Показник	
Чиста теперішня вартість (NPV), грн.	618473,9
Індекс прибутковості (PI)	1,37
Дисконтований період окупності (DPP), років	1,1
Внутрішня норма прибутковості (IRR),%	83,61

Розрахувавши показники ефективності проекту, встановлено, що проект є прибутковим і окупиться протягом одного року і 100 днів. Чистий приведений дохід який буде отримано у результаті реалізації проекту становитиме 618,4 тис. грн. Отже, впровадження проекту є доцільним.

Таким чином, запропонована ідея підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МеталПроектБуд» полягає в можливості за рахунок наближення виробництва до ринку збуту, розв'язати проблему швидкого і якісного задоволення запитів споживачів.

ВИСНОВКИ

Висновки за результатами проведеного дослідження

1. Встановлено, що серед науковців відсутнє єдине трактування поняття конкурентоспроможності. Воно розглядається як у контексті конкурентоспроможності підприємства, так і конкурентоспроможності продукції. У обох випадках поняття передбачає кількісну оцінку окремих параметрів шляхом порівняння з аналогічними об'єктами. Загалом, конкурентоспроможними вважаються ті господарюючі суб'єкти, які функціонують ефективно або пропонують споживачеві товари та послуги, що відповідають чи перевищують ринкові стандарти. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності означає, що ресурси підприємства використовуються більш продуктивно та приносять більший прибуток, ніж у конкурентів. Це забезпечує стабільну позицію на ринку та постійний попит на продукцію. Керівництво підприємства повинно відслідковувати зміни в умовах господарювання та здійснювати адаптивні перетворення, такі як диверсифікація виробництва, вихід на нові ринки, корекція товарної політики, зміна організаційно-правової форми, створення спільних підприємств, впровадження нових технологій та модернізація каналів збуту.

Виявлено основні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Їх можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів належать ті, на які підприємство не має прямого впливу, і які слід враховувати як відносно стабільні (політичні, економічні, соціально-культурні та інші). Внутрішні фактори частково або повністю контролюються підприємством і включають систему та методи управління, технологічний рівень виробництва, планування та інноваційність виробничих процесів.

2. Проведено аналіз методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що методи можна класифікувати залежно від способу представлення інформації на: економіко-математичні, графічні, описові

та змішані. Узагальнено, що рівень конкурентоспроможності підприємства визначається показниками, які характеризують: конкурентоспроможність продукції, фінансовий стан, ефективність збуту та просування товарів, результативність виробництва, а також імідж компанії.

3. Практична частина дипломного дослідження здійснена на прикладі ТОВ «МеталПроектБуд», яке успішно функціонує на ринку металоконструкцій та надає комплекс послуг із виготовлення малих архітектурних форм. Для оцінки майнового стану підприємства та ефективності його фінансово-господарської діяльності проведено детальний фінансовий аналіз.

4. Результати дослідження показали, що підприємство володіє значним майновим потенціалом та ефективно використовує наявні ресурси, що забезпечує стабільне отримання прибутку з тенденцією до щорічного зростання. Водночас виявлено низку проблем, які негативно впливають на фінансово-господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємства, серед яких: високий рівень зносу основних виробничих фондів та недостатня їх модернізація; значна дебіторська та кредиторська заборгованість з тенденцією до стрімкого зростання; обмежений обсяг грошових коштів на розрахунковому рахунку, що ускладнює своєчасне виконання найбільш термінових фінансових зобов'язань.

5. Проведено дослідження ринкового середовища підприємства та особливостей розвитку ринку металоконструкцій в Україні. Встановлено, що ринок характеризується динамічним розвитком. Незважаючи на нестачу кваліфікованих будівельних ресурсів, конкуренція серед великих виробників є високою. Середня ринкова вартість будівництва металоконструкцій та швидкокомтованих будівель становить близько 15–18 євро за 1 м². Продукція українських компаній займає домінуючу частку ринку швидкокомтованих будівель – 82 %, тоді як іноземні виробники забезпечують лише 18 %. Це свідчить про стабільний попит та перспективне розширення обсягів ринку, що створює сприятливі умови для збільшення обсягів реалізації продукції.

На основі проведеного SWOT-аналізу та врахування результатів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «МеталПроектБуд» визначено

ключові сильні та слабкі сторони підприємства. До сильних сторін віднесено: високу якість продукції та послуг, стабільні фінансові показники та позитивну кредитну історію, високий рівень професійної підготовки персоналу. Серед слабких сторін виділено: значний знос основних виробничих фондів, збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості, а також неповну комп'ютеризацію виробничих та облікових процесів.

6. Проведено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «МеталПроектБуд» шляхом порівняння з основними підприємствами-конкурентами на ринку Дніпропетровського регіону, серед яких ТОВ «Монтаж», ТОВ «Металіст» та ТОВ «Базис-СК». За результатами аналізу встановлено, що ТОВ «МеталПроектБуд» володіє значним конкурентним потенціалом і демонструє високий рівень конкурентоспроможності порівняно з конкурентами, що дозволяє йому успішно функціонувати на ринку та задовольняти потреби клієнтів.

7. Визначено ключові напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, для зміцнення позицій на ринку та розширення частки ринку доцільно: впроваджувати нові види продукції, коригувати ціни на товари та послуги, підвищувати привабливість продукції через рекламні кампанії, розширювати канали збуту шляхом залучення більшої кількості торгових представників тощо. Одним із найбільш ефективних заходів для зміцнення конкурентоспроможності є впровадження інноваційних рішень у виробництво та управлінські процеси підприємства

8. Для вирішення ключових проблем фінансово-господарської діяльності ТОВ «МеталПроектБуд», виявлених під час аналізу фінансового стану, запропоновано низку заходів. До них належать: щорічне скорочення дебіторської заборгованості на 15 %, зменшення кредиторської заборгованості мінімум на 10 %, спрямування звільнених коштів на придбання та оновлення основних засобів підприємства. З урахуванням нарощування виробничих потужностей передбачено щорічне збільшення обсягів реалізації продукції на 15 %, а впровадження сучасного обладнання дозволить знизити матеріальні витрати на виробництво на 5 %. За результатами розрахунків резерви зростання

прибутку свідчать, що за умови збільшення обсягу реалізації продукції на 15 % та зниження витрат на 0,03 грн. на 1 грн. продукції підприємство отримає додатковий прибуток у розмірі 5 353 тис. грн.

9. Найбільш значущим резервом підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства є впровадження інновацій та випуск продукції, що відповідає актуальному попиту. Основною ідеєю підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МеталПроектБуд» є наближення виробництва до ринку збуту, що дозволяє швидко та якісно задовольняти потреби клієнтів у виробництві алюмінієвих конструкцій. Для реалізації цього завдання передбачено придбання нової технологічної лінії, що відповідає сучасним науково-технічним вимогам, за участю компанії Winbau, яка забезпечує повний цикл оснащення виробництва обладнанням провідних турецьких та італійських виробників: TANA BAYRAK, O KAN MAKINE, Altech, LISI, PV TECNIC. Загальна сума інвестицій на реалізацію проекту складе 450 тис. грн.

10. Обґрунтовано доцільність проекту: визначено склад і обсяг необхідних витрат та проведено розрахунок ефективності. За результатами розрахунків встановлено, що реалізація проекту економічно вигідна – організація покриває витрати та отримує прибуток. Фактичний обсяг продажу 90 м за ціною 3 000 грн./м забезпечує прибуток 246,78 тис. грн., перевищуючи точку беззбитковості 76 м. Запас міцності дозволяє знизити обсяг продажу на 47,5 % без збитків. Показники ефективності проекту свідчать про його прибутковість і окупність протягом 1 року та 100 днів. Чистий приведений дохід (NPV) за реалізацію проекту складе 618,47 тис. грн.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Абрамович І. А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її проведенням. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56.
URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2923>
2. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.
3. Антощенкова, В.В. Конкурентоспроможність, як основа ефективної національної економіки. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*, 2021. (200), С. 84–95.
4. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2023. № 3. С. 111 – 114.
5. Артимонова І.В. Концепція маркетинг-міксу як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 4 (106). С. 94–101.
6. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія. Донецьк: ДонГУЕТ. 2014. 147 с.
7. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2025. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191>.
8. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2023. № 5. С. 9–18.
9. Богацька, Н., Христич С. Оцінка конкурентоспроможність підприємства. *Молодий вчений*, 2019. (11 (75)), с. 455–458.

10. Борисенко О.С. Теоретичні основи та еволюція розвитку комплексу маркетингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 14. С. 134–141.
11. Бочко В.О., Селезньова Г. О. 2019. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти. Харків. URL : <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/>
12. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія Економіки*. 2025. Вип. 1 (1). С. 116–118.
13. Булах І. В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Нац. ун-ту водного господарства та природокористування* : зб. наук. праць. 2023. Вип. 3 (39). С. 24–31.
14. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2021. № 5. С. 114-118.
15. Ведмідь Н. І. Вдосконалення управління маркетинговими комунікаціями підприємств . *Вісник ДІТБ*. 2023. № 5. С. 107 – 112.
16. Ведмідь Н. І. Застосування Інтернет-реклами в діяльності підприємств . *Вісник КНТЕУ*. 2024. № 3. С. 87 – 96.
17. Ведмідь Н. І. Оптимізація комунікаційної взаємодії суб'єктів ринку. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 2 (20) С. 53 – 57.
18. Від консерв до електроскутерів: як змінювався споживчий попит українців під час війни. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/vid-konserv-do-elektroskuteriv/> .
19. Вінніченко І. І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2022. Вип. 8. С. 3–6.
20. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник. К.: КНЕУ, 2020 268 с.

21. Волкова М.В. Напрямки вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. *Глобальні та національні економічні проблеми*. 2021. № 16. С. 281–286.
22. Воронкова А.Е., Пономарьов В.П. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Київ : Техніка. 2022. 152 с.
23. Гаркавенко С. С. Маркетинг. К. : Лібра, 2018. 382 с.
24. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 5-те вид. доп. Київ : Лібра, 2007. 720 с.
25. Герасемчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика : навч. посібник. К. : Вища школа, 2017 327 с.
26. Герасимова, В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*, 2020. (154), 93–97.
27. Гетьман О.О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр навчальної літератури. 2017. 307 с.
28. Горник В. Г. Вплив держави на формування інноваційної моделі розвитку України. *Право та державне управління*. 2023. Т. 1, № 2 (35). С. 156–167. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2019/tom_1/27.pdf.
29. Грабовська І. Роль інновацій в забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. Т. 1, № 4. С. 12–17. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/4-17.pdf>
30. Грецький Р. Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 12. С. 35–38.
31. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1(35), С. 51–54

32. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 24. С. 82–85.
33. Дима О.О. Побудова довготривалих стосунків в каналі розподілу. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: зб. матеріалів доп. учасн. VII Міжнар. наук.-практ. конф. Львів : Львівська політехніка, 2018. 524 с.*
34. Діагностика стану підприємства : теорія і практика : монографія / за заг. ред. А. Е. Воронкової. Харків : ІНЖЕК, 2016. 448 с.
35. Євтушенко, Н.О., Дрокіна, Н. І., Савенко, Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156, С. 129–135.
36. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. *Маркетинг*. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
37. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2023. № 1–2. С. 97–101.
38. Кадирус Г.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*, 2024. № 5. С. 11-18
39. Клименко С. М. *Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб.* К. : КНЕУ, 2022. 527 с
40. Кобиляцький Л.С. *Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник*. Київ : Зовнішня торгівля. 2023. 302 с.
41. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): Навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків. Право, 2022. 312 с.
URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf
42. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня і напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2023. 470 с.
43. Конопляникова М. *Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи*. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 332–336.

44. Корінько М. Д. Диверсифікація в історії економічної думки. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 2–5.
45. Костриченко В.М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Серія «Економічні науки». 2023. Вип. 1. С. 90–103.
46. Кошельок Г.В., Царьов О.С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 6. С. 89-92.
47. Крамаренко В.І. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2022. Вип. 22 (2). С. 24–28.
48. Красовька О.Ю. Теоретичні засади концепції «маркетинг-мікс». *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3-2 (46). С. 12–15.
49. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.
50. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції : практика та досвід*. 2024. № 12. С. 49–53.
51. Куденко Н. В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. *Вісник НУ «Львівська Політехніка»*. 2023. № 499. С 72 – 78.
52. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. К. : КНЕУ, 2021. 245 с.
53. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. *Економічний вісник Нац. тех. ун-ту України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 10. С. 219–223.
54. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : Монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 180 с.

55. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Компакт-ЛВ. 2015. 304 с.
56. Лазоренко Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. «Економіка. Менеджмент. Бізнес.» 2019. № 3(29). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2214/2113>
57. Ларка Л. Маркетингові дослідження як інформаційна основа діагностики маркетингової діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 1. С. 80–84.
58. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. 2025. № 11. С. 267-273.
59. Мамалига С.В., Лоїк І.І. Сучасні підходи до трактування маркетинг-міксу. Збірник наукових праць ВНАУ. 2022. Вип. № 4 (70). Т. 2. С. 144–149.
60. Маркетинг: підручник / за ред. А.Ф. Павленка. Київ : КНЕУ, 2018. 600 с.
61. Маслов П.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Держава та регіони. 2024. № 3. С. 176–180.
62. Миленький Д. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень. Вісник Донецького нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. 2022. № 4. С. 9–17.
63. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. Економіка та суспільство. 2024. (59). С.25-29.
64. Оберемок С.В. Інструменти та технології маркетингу: еволюція та розвиток на випередження. Траєкторія науки. 2015. № 2-3.
65. Омельчак Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2023. № 184. С. 114–117.

66. Пашкуда Т.В., Афенді А.І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1759>.
67. Перебудова логістики в умовах війни – у фокусі Міжнародної Конференції «Європа Карпат». URL: <https://mtu.gov.ua/news/33544.html>.
68. Перцовський Н.І. Міжнародний маркетинг : навчальний посібник. Київ : Вища школа. 2021. 239 с.
69. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навч. посіб. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
70. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна ; за ред. проф. І. О. Піддубного. Х. : ІНЖЕК, 2021. 264 с.
71. Підтримка бізнесу в умовах війни (2022), URL: <https://business.djia.gov.ua/wartime>.
72. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 122 с.
73. Полонець В. М. Особливості визначення та формування маркетингових стратегій за умов слабкої структурованості та нечіткої визначеності внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства *Менеджмент та маркетинг*. 2023. № 7. С. 21 – 25.
74. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності. Київ : Основи, 1997. 451 с.
75. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL.: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf
76. Рябик Г. Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 24. С. 61–66.

77. Савченко С.М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2022/54.pdf
78. Сенишин О. С., Кривешко О. В. *Маркетинг : навч. посібник*. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 347 с.
79. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства : змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2025. № 36. С. 126–137.
80. Спецпроект: які галузі ритейлу та які компанії найбільше втратили з початку вторгнення рф (інфографіка). URL: <https://rau.ua/novyni/zbitki-ritejleriv/>
81. Стратегічне управління : навч. посібник / В. Л. Дикань та ін. Київ : Центр уч. літератури, 2023. 272 с.
82. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. проф. Ю. Б. Іванова, проф. О. М. Тищенка. Х. : «ІНЖЕК», 2020. 384 с.
83. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.
84. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102
85. Ярослав Голобородько. Війна в Україні: економіка, бізнес, логістика, допомога URL: <https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148> .
86. Ярошенко С.П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва . *Регіональні перспективи*. 2022. № 1(2). С. 37 –39.

ДОДАТКИ

Додаток А

Розподіл найбільш вживаних дефініцій конкурентоспроможності підприємства згідно класифікації Д. Депперу та Д. Сератто [18]

Трактування сутності поняття	Підхід до аналізу конкурентоспроможності	
	Статичний (ресурси та здібності)	Динамічний (процеси)
Як двигун господарської діяльності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентоспроможність включає ефективність (досягнення цілей із мінімальними витратами) та результативність (постановку правильних цілей); 2. Можливість ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; 3. Порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство по відношенню до інших підприємств, що є конкурентами на ринку товарів та послуг; 4. Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою у певних спосіб; 5. Порівняльна перевага відносно інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами; 6. Володіння властивостями, які створюють переваги для суб'єкта економічного змагання. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основна ознака, яка характеризує наявність та розвиток підприємством сукупності матеріальних та фінансових можливостей, які обумовлюють його здатність до ефективної роботи на ринках продажу своєї продукції; 2. Реальна та потенційна здатність, а також можливість підприємства проектувати товари, які за цінovими та неціновими характеристиками привабливіші за аналогічні товари зовнішніх та внутрішніх конкурентів; 3. Здатність фірми проектувати, виробляти та/або реалізувати товари, які за цінovими та неціновими характеристиками привабливіші, ніж товари конкурентів; 4. Спроможність підприємства до адекватної модернізації та переорієнтації виробництва відповідно до життєвого циклу товару; 5. Властивість об'єкта, яке характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що представлені на даному ринку;
Як результат використання конкурентних переваг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сукупність відмінних від аналогів якісних та вартісних характеристик, які забезпечують потреби споживачів; 2. Найбільш загальний показник ефективності економічного суб'єкта, що визначає його потенціал в конкурентній боротьбі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності.

Додаток Б

Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення конкурентоспроможності підприємства	Коментар/обмеження
М. Портер	Порівняльна перевага щодо інших фірм; здатність діяти на ринку на рівні конкурентів	Не враховує максимізацію прибутку; обмежене визначення цілей підприємства
М.О. Єрмолов	Відносна характеристика, що відображає відмінність розвитку одного виробника від конкурента за рівнем задоволення потреб і ефективністю виробництва	Не враховані зовнішні фактори впливу
А. Яновський	Багаторівнева категорія, оцінка всіх функціональних сфер підприємства	Ігноруються взаємовідносини із зовнішнім середовищем
С. Ярошенко	Можливість тривалий час підтримувати переваги на ринку через ефективну стратегію та прибуток	Не вказані конкретні фактори формування конкурентних переваг
Г.Л. Азоев	Здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами; виробництво конкурентоспроможної продукції	Ставить фінансову складову на перший план, решта похідні
А. Маренич, І. Астахова	Комплексна характеристика діяльності, оцінка виробничо-господарських аспектів	Не враховані інші сфери діяльності
Л.М. Калашникова	Система управління, якість продукції, асортимент, фінансова стабільність, інновації, ресурси, персонал	Не уточнено, чи це перманентний процес або стратегічна діяльність
М.І. Перцовський	Можливість ефективної господарської діяльності та прибуткової реалізації; життєва стійкість	Перелік потенціалів дещо обмежений
П.К. Канінський	Здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення виробництва, мотивації праці та поліпшення продукції	Конкурентоспроможність ширша за просто перерозподіл прибутку
Ф. Зав'ялов, Б. Райзберг, Л. Лозовський, А. Поршнев	Здатність конкурувати через якість, ціну, комфорт для споживачів	Не враховано внутрішні фактори підприємства
«Європейський форум із проблем управління»	Потенційна можливість проектувати, виготовляти та збувати товари привабливіші за товари конкурентів	Зосереджено на продукції; внутрішні фактори не розглянуті
Р.А. Фатхутдінов	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем задоволення потреби порівняно з аналогами; здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію	Фокус на продукції, а не на комплексі діяльності підприємства
З.А. Васильєва	Здатність задовольняти потреби споживачів через перевагу товарів і послуг	Орієнтоване на продукцію; інші аспекти діяльності не враховані
Автор	Визначення конкурентоспроможності підприємства	Коментар/обмеження
П.Ю. Беленький	Узагальнюючий показник ефективності всіх механізмів господарювання	Найбільш загальне визначення; складність у практичній реалізації

В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко	Динамічна характеристика здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати конкурентні переваги	Вважаємо найбільш вдале визначення; враховує динаміку та адаптацію
-------------------------------------	--	--

Додаток В

Характеристика комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Зміст методу	Переваги	Недоліки
Метод, що базується на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства	<p>Використання методу передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи із споживчої цінності виробленої продукції. Метод ґрунтується на міркуваннях щодо того, що конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вищою є конкурентоспроможність його продукції. В якості показника, що оцінює конкурентоспроможність товару або послуги, використовується співвідношення двох характеристик: якості і ціни. Найбільш конкурентоспроможним вважається товар, що має оптимальне співвідношення цих характеристик. Чим вищою є різниця між споживчою вартістю товару для покупця і ціною, котру він за нього сплачує, тим вищим є запас конкурентоспроможності</p>	<p>Враховує найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність товару</p>	<p>Дозволяє отримати лише обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі підприємства, тобто - абстрагуючись від інших аспектів конкурентоспроможності підприємства ототожнюється виключно з конкурентоспроможністю товару</p>
Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів	<p>Метод базується на положеннях теорії міжнародного розподілу праці, відповідно до яких передумовою для завоювання галузю чи підприємством стійких конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно нижчі витрати виробництва у порівнянні з конкуруючою галузю чи підприємством. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється шляхом співставлення не лише виробничих витрат, а і обсягів та норми прибутку, та/або обсягів продажів, та/або ринкових часток. Більш високий рівень показника при співставленні вважається за достатню умову для того, щоб оцінити підприємство як більш конкурентоспроможне</p>	<p>Метод достатньо простий у використанні</p>	<p>Не дає змоги зробити цілісні висновки про рівень конкурентоспроможності, оскільки використання в якості оціночного критерію виключно виробничих витрат не відображає процеси взаємодії виробника продукції з ринком</p>

<p>Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції</p>	<p>У якості основного інструменту аналізу конкурентоспроможності використовується співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів та з середньогалузевими показниками. Згідно теорії ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає велика кількість факторів – ресурсів підприємства; оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників чи критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника</p>	<p>Допомагає виявити сильні і слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого, оцінити розмір відставання, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць</p>	<p>Досить складно зібрати всю необхідну інформацію; для достовірної оцінки необхідно здійснювати дуже осяжні та трудомісткі розрахунки</p>
<p>Інтегральний метод</p>	<p>Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства включає в себе два елементи-сомножники: критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару) та критерій ефективності виробництва (в його якості, як правило, використовується рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності). В разі, якщо інтегральний показник дорівнює 1, рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства відповідає рівню конкурентоспроможності підприємства – суперника; в разі, якщо інтегральний показник менше 1, то досліджуваний виробник менш конкурентоспроможний, ніж суперник; в разі, якщо інтегральний показник більше 1, то досліджуваний виробник має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж суперник</p>	<p>Простота, наочність, дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника</p>	<p>Може бути застосованим лише для оцінки конкурентоспроможності монопродуктових підприємств, тоді як стосовно диверсифікованих підприємств потрібний аналіз не одного виду продукції, а усієї товарної маси. Крім того – знайти для порівняння два чи більше підприємства-конкуренти, абсолютно ідентичні по видах та структурі продукції не реально</p>

<p>Метод самооцінки діяльності</p>	<p>Метод самооцінки включає ряд етапів. Спочатку проводиться експертна оцінка усіх показників діяльності фірми (перелік яких залежить від методу самооцінки) за всіма критеріями з присвоєнням у відповідності із ступенем розвитку підходу чи наявності позитивних результатів значень оцінок – 0,25; 0,50; 0,75; 1,00. Суму отриманих оцінок по кожному критерію множать на “вагу” критерію та сумують. Наприкінці виводиться загальна оцінка діяльності. На цьому розрахункова частина аналізу вважається завершеною. Далі отримане значення має бути співставленим з попередньою оцінкою самого підприємства або з оцінкою діяльності підприємств-конкурентів, завдяки чому: з’являється потужний каталізатор вдосконалення діяльності підприємства; формується єдина мета для підприємства; виявляються пріоритети для вдосконалення; підприємство отримує обґрунтовані аргументи для уявлення своїх можливостей у зовнішньому середовищі. Результати проведення самооцінки допомагають сформулювати стратегічні та тактичні плани вдосконалення у відповідності до вимог моделі ділової досконалості, які потім мають бути реалізованими з використанням усіх наявних методів та засобів</p>	<p>Дозволяє: розробити для практичного застосування порівняно простий інструмент, що створює умови для регулярної оцінки діяльності будь-якої організаційної структури у вирішенні задач її безперервного вдосконалення; використовувати процедури, які дають змогу порівнювати і оцінювати діяльність на основі національно визнаних критеріїв; надати менеджменту підприємства можливість отримувати просту, але разом з тим досить повну картину, на основі якої могли б розроблятися плани подальшого покращення діяльності; забезпечити виявлення найбільших прогалин та розбіжностей в планах або процесах впровадження покращень; сприяти виявленню та розумінню “вузьких місць” в діяльності та розробці відповідних планів, що гарантують просування вперед</p>	<p>Вимагає залучення до процесу оцінки діяльності представників всіх підрозділів підприємства. Отримані оцінки є досить суб’єктивними (оцінювання діяльності фірми за критеріями здійснюється експертами)</p>
<p>Матричний метод (розроблений консалтинговою групою Бостона).</p>	<p>В основі методики - аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару (послуги). Суть оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі-темпи зростання/скорочення кількості продажів в лінійному масштабі; по вертикалі - відносна частка товару (послуги) на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку.</p>	<p>Переваги методу: за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки.</p>	<p>Недоліки методу: виключає проведення аналізу причин того, що відбувається і ускладнює розробку управлінських рішень.</p>

Додаток Г

Динаміка складу та структури активів підприємства у 2022-2024 рр.

Показники	Роки						Відхилення (+, -)			
	2022		2023		2024		2023 р. від 2022 р.		2024 р. від 2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсол. .	відн. .	абсо л.	відн.
I. Необоротні активи	84886	57,4 1	93706	57,5 5	88444	42,5 1	8820	10,3 9	-5262	-5,62
у т.ч.										
Нематеріальні активи:	3175	2,15	3175	1,95	3175	1,53	0,0	0,00	0,0	0,00
Основні засоби:	80593	54,5 0	89509	54,9 7	84551	40,6 4	8916	11,0 6	-4958	-5,54
II. Оборотні активи	62981	42,5 9	69118	42,4 5	11961 7	57,4 9	6137	9,74	5049 9	73,06
у т. ч.										
Запаси	25594	17,3 1	17195	10,5 6	33682	16,1 9	-8399	- 32,8 2	1648 7	95,88
Дебіторська заборгованість	36935	24,9 8	51678	31,7 4	85594	41,1 4	14743	39,9 2	3391 6	65,63
Гроші та їх еквіваленти	59	0,04	20	0,01	372	0,18	-39	- 66,1 0	352	1760,0 0
Інші оборотні активи	386	0,26	217	0,13	116	0,06	-169	- 43,7 8	-101	-46,54
Разом майна	14786 7	100	16282 4	100	20806 1	100	14957	10,1 2	4523 7	27,78

Додаток Д

Динаміка складу та структури пасивів підприємства у 2022-2024 рр.

Показники	Роки						Відхилення (+,)			
	2022		2023		2024		2023 р. від 2022 р		2024 р. від 2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсол. .	відн. .	абсо л.	відн.
I. Власний капітал	11354 6	76,7 9	11961 9	73,4 7	12313 9	59,1 8	6073	5,35	3520	2,94
Зареєстровани й (пайовий) капітал	71426	48,3 0	71426	43,8 7	71426	34,3 3	0	0,00	0	0,00
Капітал у дооцінках	20845	14,1 0	31179	19,1 5	27921	13,4 2	10334	49,5 8	-3258	- 10,45
Додатковий капітал	9442	6,39	9815	6,03	10597	5,09	373	3,95	782	7,97
Нерозподілен ий прибуток	10233	6,92	5546	3,41	11338	5,45	-4687	- 45,8 0	5792	104,4 4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1657	1,12	1645	1,01	7507	3,61	-12	- 0,72	5862	356,3 5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	32664	22,0 9	41560	25,5 2	77415	37,2 1	8896	27,2 3	3585 5	86,27
Короткостроко ві кредити банків	3786	2,56	1741	1,07	4848	2,33	-2045	- 54,0 1	3107	178,4 6
Поточна кредиторська заборгованість:	24400	16,5 0	35159	21,5 9	71861	34,5 4	10759	44,0 9	3670 2	104,3 9
Поточні забезпечення	3874	2,62	3802	2,34	0	0,00	-72	- 1,86	-3802	- 100,0 0
Інші поточні зобов'язання	604	0,41	858	0,53	706	0,34	254	42,0 5	-152	- 17,72
Разом майна	14786 7	100	16282 4	100	20806 1	100	14957	10,1 2	4523 7	27,78

Додатку Е

Динаміка складу та структури доходів підприємства у 2022-2024 рр

Показник и	Роки						Відхилення (+, -)			
	2022		2023		2024		2023 р. від 2022 р		2024 р. від 2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсол. .	відн.	абсол. .	відн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16146 4	98,5 9	21238 2	98,8 8	22269 9	98,8 3	50918	31,54	1031 7	4,86
Інші операційні доходи	2271	1,39	1940	0,90	1704	0,76	-331	-14,58	-236	-12,16
Інші доходи	30	0,02	466	0,22	935	0,41	436	1453,3 3	469	100,6 4
Разом доходів	16376 5	100	21478 8	100	22533 8	100	51023	31,16	1055 0	4,91

Додаток Ж

Динаміка складу та структури витрат підприємства у 2022-2024 рр

Показники	Роки						Відхилення (+, -)			
	2022		2023		2024		2023 р. від 2022 р		2024 р. від 2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсол ..	відн .	абсо л.	відн.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	133979	81,93	182339	85,31	184083	83,20	48360	36,10	1744	0,96
Адміністративні витрати	18812	11,50	19338	9,05	21318	9,63	526	2,80	1980	10,24
Витрати на збут	1960	1,20	1642	0,77	2003	0,91	-318	16,22	361	21,99
Інші операційні витрати	6321	3,87	7831	3,66	8686	3,93	1510	23,89	855	10,92
Фінансові витрати	737	0,45	690	0,32	209	0,09	-47	-6,38	-481	-69,71
Інші витрати	19	0,01	2	0,00	240	0,11	-17	-89,47	238	11900,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1710	1,05	1899	0,89	4722	2,13	189	11,05	2823	148,66
Разом витрат	163538	100	213741	100	221261	100	50203	30,70	7520	3,52

Динаміка складу операційних витрат підприємства у 2022-2024 рр.

Показник и	Роки						Відхилення (+, -)			
	2022		2023		2024		2023 р. від 2022 р		2024 р. від 2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсол.	від н.	абсол.	відн.
Матеріальні затрати	8189 4	51,9 3	12123 2	59,9 9	129227, 00	56,3 1	39338,0 0	48,0 4	7995,0 0	6,59
Витрати на оплату праці	4918 1	31,1 9	51983	25,7 2	60055,0 0	26,1 7	2802,00	5,70	8072,0 0	15,5 3
Відрахува ння на соціальні заходи	1896 9	12,0 3	20050	9,92	23163,0 0	10,0 9	1081,00	5,70	3113,0 0	15,5 3
Амортиза ція	4652	2,95	4723	2,34	6770,00	2,95	71,00	1,53	2047,0 0	43,3 4
Інші операційні витрати	3006	1,91	4100	2,03	10282,0 0	4,48	1094,00	36,3 9	6182,0 0	150, 78
Разом	1577 02	100, 00	20208 8	100, 00	229497, 00	100, 00	44386,0 0	28,1 5	27409, 00	13,5 6

SWOT-аналіз ТОВ «МеталПроектБуд»

Сильні сторони	Можливості
- висока якість продукції та послуг	- вихід на суміжний ринок
- повна забезпеченість матеріалами високої якості	- освоєння виробництва високорентабельних нових видів продукції;
- позитивний імідж підприємства	- оптимізація продуктового портфелю
Сильні сторони	Можливості
- прибуткова діяльність протягом останніх років	- впровадження автоматизованої системи управління виробничими т обліковими процесами
- позитивна кредитна історія та стабільні фінансові показники	- партнерство з банком фінансових організацій для спільної реалізації проектів
- високий рівень кваліфікації працівників	- збільшення виробничих потужностей підприємства та оновлення і модернізація основних фондів
- чітко побудована організаційна структура управління та система контролю діяльності підприємства	- удосконалення техпроцесів: зниження матеріало- та енергоємності базових технологічних процесів
Слабкі сторони	Загрози
- високий рівень зносу основних фондів	- війна в Україні.
- залишки морально застарілого обладнання, висока енергомісткість виробництва	- зростання цін на газ та інші енергоносії
- не висока рентабельність як для промислового підприємства	- ринкові коливання та зниження темпів економічного розвитку
- не повна комп'ютеризація виробничого та облікового процесу	- нестача кваліфікованої робочої сили.
- збільшення дебіторської заборгованості	- зменшення рентабельності
- збільшення кредиторської заборгованості	- підвищення цін на сировинні ресурси
	- низька платоспроможність покупців

Таблиця 3.5

Розмір та склад собівартості алюмінієвих конструкцій
(проектний обсяг виробництва 90 м продукції у місяць)

Калькуляційні статті	Витрати	
	на одиницю продукції сума, грн.	на проектний обсяг виробництва сума, тис. грн.
1. Сировина	120	10,80
2. Основні матеріали	125	11,25
3. Допоміжні матеріали	45	4,05
4. Напівфабрикати та комплектуючі		
5. Зворотні відходи (відраховуються)		
Разом за відрахуванням відходів (стаття1;5)	290,00	26,10
6. Паливо	80	7,20
7. Електроенергія	170	15,30
8. Вода	60	5,40
9. Стисле повітря		
Разом статті 6:9	310	27,90
11. Основні заробітна плата виробничих робітників	364,44	32,80
12. Додаткова заробітна плата виробничих робітників, 10%	36,44	3,28
13. Відрахування із заробітної плати до фондів (38%)	152,34	13,71
Разом статті 10:13	553,23	49,79
14. Заробітна плата інженерно-технічних працівників	142,22	12,80
15. Додаткова заробітна плата ІТР робітників, 10%	14,22	1,28
16. Відрахування із заробітної плати до фондів (38%)	59,45	5,35
17. Витрати на розвиток виробництва	222,22	20,00
18. Витрати на утримання та експлуатацію устаткування (без амортизації)	111,11	10,00
19. Амортизація виробничого устаткування	83,33	7,50
20. Цехові витрати	632,56	56,93
21. Разом цехова собівартість	1785,79	160,72
22. Загальногосподарські витрати	444,44	40,0
Усього: виробнича собівартість	2230,23	200,72
Загальновиробничі витрати	491,11	44
Собівартість продукції	2721,34	244,92
Планова ціна реалізації	3000	

