

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БУРКІВСЬКА ТЕТЯНА ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О. А. Дороніна
«_____» _____ 2024 р.

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Таранич О.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Бурківська Т.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено управління конкурентоспроможністю підприємства. Показано методи аналізу та оцінки управління конкурентними перевагами та ефективністю діяльності підприємства. Розроблено комплексну стратегію за-для підвищення конкурентоспроможності та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, стратегія, ефективність, адаптивність.

99 с., 25 табл., 13 рис., 3 дод., 61 джерел.

Burkivska T. Management of Enterprise Competitiveness. Specialty 073 Management Educational Program «Management of Organizations and Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2024.

The master's thesis investigates the management of enterprise competitiveness. The study demonstrates methods of analysis and assessment of the management of competitive advantages and operational efficiency. A comprehensive strategy has been developed to enhance competitiveness and adapt the enterprise to changes in the external environment.

Keywords: competitiveness, management, strategy, efficiency, adaptability.

99 p., 25 tabl., 13 fig., 3 appendices, bibliography: 61 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Конкурентоспроможність підприємства: сутність, фактори впливу	7
1.2 Дослідження методів оцінки конкурентоспроможності підприємств	13
1.3 Система управління конкурентоспроможністю підприємства	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД»	26
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Домінант-вуд» на будівельному ринку ...	26
2.2 Оцінка конкурентоспроможності діяльності підприємства.....	34
2.3 Аналіз ефективності управлінських рішень щодо конкурентоспроможності	48
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД»	62
3.1 Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.....	62
3.2 Оптимізація стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Домінант-вуд»	71
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зростаюча конкуренція на будівельному ринку, поряд із швидкими технологічними змінами та потребою у підвищенні ефективності, ставить перед підприємствами будівельної галузі нові виклики. У сучасних умовах господарювання особливо важливо розробляти та впроваджувати стратегії, які дозволять підприємствам не тільки зберегти свої позиції, але й адаптуватися до змінного ринкового середовища. Впровадження інноваційних технологій, вдосконалення управлінських процесів і оптимізація ресурсів стають критичними для підвищення конкурентоспроможності.

Зміна вимог споживачів і підвищення стандартів у будівельній сфері також вимагають від підприємств більш гнучкого та системного підходу до управління. Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, удосконалення управлінських рішень і підвищення кваліфікації кадрів. Це дозволяє підприємствам будівельної галузі не лише вижити в умовах економічної нестабільності, але й забезпечити стійке зростання.

Мета роботи полягає у розробці науково-обґрунтованих підходів та практичних рекомендацій щодо ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі. Це передбачає визначення ключових чинників, що впливають на конкурентоспроможність, оцінку сучасних методів управління, а також розробку стратегії, яка дозволить підприємствам досягти стійкого розвитку і зміцнити свої позиції на ринку в умовах зростаючої конкуренції та технологічних змін.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства та визначити основні фактори, що впливають на її формування;
- дослідити теоретичні та методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств;
- проаналізувати систему управління конкурентоспроможністю підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Домінант-вуд» на будівельному ринку України;

- провести оцінку конкурентоспроможності діяльності ТОВ «Домінант-вуд»;
- здійснити аналіз ефективності управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- визначити ключові напрями покращення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд»;
- розробити рекомендації щодо оптимізації стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об’єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю ТОВ «Домінант-вуд».

Предмет дослідження становлять теоретичні та практичні аспекти, пов’язані з методами і стратегіями підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Методи дослідження. Розгляд теоретичних основ і методів оцінки конкурентоспроможності підприємств було виконано шляхом діалектичного методу наукових досліджень. В роботі використані такі методи як: узагальнення, аналізу та синтезу. Проведено економічний, статистичний і фінансовий аналіз господарської діяльності ТОВ «Домінант-вуд» на ринку будівельних конструкцій.

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів полягає в аналізі специфіки управління конкурентоспроможністю в контексті діяльності ТОВ «Домінант-вуд», що дозволяє виявити ефективні підходи, розробити рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів за-для підвищення конкурентоспроможності, а також сприяти розвитку теоретичних засад у цій сфері.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано статтю:

1. Бурківська Т.О. Таранич О.В. Роль інновацій у формуванні конкурентоспроможності підприємств у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.69.

Положення, що виносяться на захист.

1. Метод оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд» серед підприємств з будівництва дерев'яних конструкцій на основі інтегрального показника конкурентоспроможності.

2. Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, що передбачають вирішення виявлених проблем ТОВ «Домінант-вуд» шляхом впровадження програмного забезпечення SAP Business One.

3. Стратегія управління конкурентоспроможністю ТОВ «Домінант-вуд», розроблена на базі оптимізації бізнес-процесів.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, де представлено двадцять п'ять таблиць та тринадцять рисунків, висновків, списку використаних джерел, що налічує шістдесят одне найменування. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 7–85 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкурентоспроможність підприємства: сутність, фактори впливу

Конкуренція є однією з ключових складових механізму функціонування ринкової економіки, сприяючи ефективному використанню суспільного потенціалу та раціоналізації поведінки суб'єктів господарювання [1]. Вивчення конкуренції становить одну з центральних складових ринкових досліджень, що забезпечує основу для формування стратегічних і тактичних підходів до діяльності на ринку.

Конкуренція відображає змагальну взаємодію економічних суб'єктів, коли їхні незалежні дії обмежують можливості кожного з них щодо впливу на загальні умови реалізації товарів на ринку [2]. Вона стимулює виробництво товарів, що відповідають потребам споживача, і проявляється в економічному суперництві між окремими виробниками. Це суперництво має на меті задоволення власних інтересів, забезпечення оптимальних умов для виробництва та збуту продукції, а також досягнення максимального прибутку.

Розвиток конкуренції має важливе значення для функціонування ринкових економік, адже саме завдяки конкуренції забезпечується динаміка ринку, підвищується якість товарів та послуг, зростає продуктивність праці та інноваційний потенціал економіки. В умовах конкурентного середовища підприємства змушені вдосконалювати свої виробничі процеси, оптимізувати витрати та знаходити нові підходи до задоволення споживчих потреб. Відтак конкуренція стимулює господарюючі суб'єкти до інновацій, підвищення ефективності та зростання якості продукції [3].

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція визначена як «змагання між суб'єктами господарювання, спрямоване на отримання переваг за рахунок власних досягнень», що забезпечує можливість споживачам і підприємствам обирати серед кількох постачальників або покупців,

при цьому жоден суб'єкт господарювання не має змоги диктувати ринкові умови товарообігу [4].

Згідно з Господарським кодексом України (стаття 25), конкуренція розглядається як змагання між суб'єктами господарювання, яке надає їм можливість досягати економічних переваг завдяки власним зусиллям і досягненням [5]. Це створює для споживачів і суб'єктів ринку вибір необхідних товарів і водночас не допускає, щоб будь-який з учасників ринку впливав на умови реалізації товарів.

Конкуренція як базовий елемент ринкової економіки стимулює підприємства до суперництва, сприяючи підвищенню результативності, задоволенню потреб споживачів, відкритості ринків, зниженню цін і підвищенню якості продукції. Крім того, конкуренція стримує концентрацію економічної влади в одному місці, запобігає її зловживанню та підтримує прозорість ринкових відносин.

Конкуренція можлива лише за умови узгодженого поєднання приватних інтересів учасників із суспільними інтересами, що включають дотримання прав споживачів, державних норм господарської діяльності та інтересів громад. Справжня конкуренція, що позитивно впливає на економіку і захищає інтереси споживачів, можлива за умов добросовісної поведінки суб'єктів господарювання у процесі виробництва та збуту продукції [6].

Конкуренція також виконує регулюючу функцію в економіці, впливаючи на розподіл ресурсів. Через механізми попиту і пропозиції конкуренція забезпечує перерозподіл ресурсів на користь тих галузей та підприємств, які більш ефективно задовольняють потреби споживачів. Завдяки цьому ринкова економіка залишається гнучкою та швидко адаптується до змін у споживчих перевагах та технологічних інноваціях [7].

Зокрема, можна виділити декілька типів конкуренції, кожен з яких має свої особливості та наслідки для ринку. Серед основних видів виділяють цінову конкуренцію, коли підприємства знижують ціни на товари чи послуги, щоб привабити більше покупців; нецінову конкуренцію, яка фокусується на якості,

сервісі, рекламі та брендингу; а також монополістичну конкуренцію, що виникає на ринках, де наявні багато продавців, але їхні товари є диференційованими [8].

Однак надмірна або недостатня конкуренція може мати негативні наслідки. Наприклад, надмірна конкуренція здатна призвести до виснаження ресурсів, зниження рентабельності та навіть банкрутства компаній, що може мати негативний ефект на галузь у цілому. Натомість відсутність конкуренції може спричинити утворення монополій чи олігополій, де домінуючі гравці можуть встановлювати завищені ціни та обмежувати споживчий вибір. Тому важливим аспектом економічної політики є забезпечення оптимального рівня конкуренції, яка сприяє збалансованому розвитку ринку та підвищенню суспільного добробуту.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, умовно поділяються на зовнішні та внутрішні (див. рис. 1.1), кожен із яких має специфічні характеристики й роль у формуванні загального конкурентного становища підприємства.



Рисунок 1.1 – Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Зовнішні фактори – це умови, що не залежать від діяльності підприємства, але можуть суттєво вплинути на його функціонування [10]. Серед них виділяють економічні, соціальні, природні та інституційні чинники. Економічні фактори включають загальний стан економіки, рівень інфляції, стабільність валюти, рівень безробіття та економічне зростання. Наприклад, під час економічної рецесії купівельна спроможність населення знижується, що безпосередньо впливає на попит на продукцію підприємства. Податкова політика, митні тарифи та фінансові стимули також є важливими, оскільки вони можуть значно збільшити або зменшити витрати підприємства та його конкурентні можливості. Доступність фінансування — це ще один критичний аспект, який визначає можливості підприємства залучати капітал для розвитку, що безпосередньо впливає на його здатність до зростання та інновацій.

Соціальні умови включають демографічні зміни, такі як зростання або зменшення чисельності населення, старіння суспільства або міграційні процеси, які формують рівень попиту на певні види товарів і послуг. Крім того, соціальні уподобання, наприклад екологічна свідомість або зміна стилю життя, можуть впливати на те, як споживачі обирають товари. Знання рівня освіченості та навичок споживачів також важливе, оскільки воно визначає готовність ринку сприймати нові продукти.

Природні умови включають географічне розташування підприємства, доступ до транспортної інфраструктури, а також наявність природних ресурсів, які впливають на ефективність логістики та виробничі витрати [11]. Екологічні ризики, такі як стихійні лиха або екологічні обмеження, можуть додатково підвищити витрати підприємства на дотримання вимог екологічної безпеки.

Інституційні фактори охоплюють правове регулювання, яке визначає обмеження щодо праці, торгівлі, захисту споживачів та конкурентної політики [12]. Національні та міжнародні організації, такі як ЄС або ВТО, також встановлюють певні регуляторні стандарти, які підприємство зобов'язане враховувати. Для аналізу зовнішніх факторів часто використовуються PEST-аналіз, що допомагає визначити політичні, економічні, соціальні й технологічні

чинники, а також SWOT-аналіз, який дозволяє виявити загрози та можливості, пов'язані з зовнішнім середовищем.

Внутрішні фактори – це елементи, які підприємство може контролювати. Вони включають управлінську діяльність, технологічне оснащення, ресурсну базу та збутову діяльність [13]. Діяльність керівництва та управлінського апарату відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності всіх бізнес-процесів. Організаційна структура компанії впливає на швидкість прийняття рішень, а кваліфікація та досвід управлінців визначають ефективність стратегічного й оперативного управління. Стратегічне управління, у свою чергу, забезпечує адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Технологічне оснащення охоплює всі аспекти модернізації та оновлення обладнання, що сприяє підвищенню продуктивності та якості продукції. Використання новітніх технологій та автоматизація процесів дозволяють підприємству підвищити ефективність виробництва та знизити собівартість продукції. Інноваційні процеси також важливі, оскільки вони забезпечують гнучкість підприємства у відповіді на зміни ринку.

Ресурсна база включає якість та доступність сировини, матеріалів і напівфабрикатів, які використовуються у виробництві [14]. Висока якість сировини знижує рівень дефектів і підвищує загальну якість продукції, а оптимальне використання ресурсів допомагає знизити витрати.

Збутова діяльність є ще одним важливим внутрішнім фактором, що впливає на конкурентоспроможність [15]. Обсяги реалізації продукції, витрати на збут, а також методи стимулювання попиту мають вирішальне значення для успіху підприємства. Підприємства прагнуть забезпечити максимальне охоплення ринку, пропонуючи продукцію, яка користується попитом, та застосовуючи методи стимулювання продажів. Оптимізація витрат на збут дозволяє знижувати собівартість продукції, що, своєю чергою, підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, комплексний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентоспроможності допомагає підприємству оцінити поточний рівень

конкурентоспроможності, визначити загрози й можливості, а також розробити стратегії для забезпечення стійкого зростання та конкурентної переваги на ринку.

Необхідно зазначити, що між внутрішніми та зовнішніми факторами існує тісний взаємозв'язок, при якому зовнішні чинники зазвичай визначають характер внутрішніх. У багатьох випадках складно чітко розмежувати їх вплив та виділити роль кожного окремо. Водночас внутрішні фактори переважно визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, тоді як зовнішні чинники впливають на його конкурентостійкість.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, з огляду на види конкурентних переваг, можна класифікувати наступним чином [16]:

- Матеріальні фактори – засновані на «перевагах у ресурсах»;
- Віртуальні фактори – базуються на «перевагах у навичках та компетенціях».

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити механізми формування конкурентних переваг підприємства.

Наявність різноманітних конкурентних переваг є ключовим чинником забезпечення ефективної діяльності підприємства. Рівень цих переваг може оцінюватися за такими критеріями [17]:

- Доступ до ресурсів – забезпечення стабільності виробничих процесів через наявність необхідних сировинних, енергетичних і матеріально-технічних ресурсів. Роль цих факторів особливо зростає в умовах обмеженості природних ресурсів і їх нерівномірного розподілу;
- Кадровий потенціал – рівень освіти, професійної підготовки, мотивації та здатності працівників до освоєння нових технологій. Значення цього критерію зростає у зв'язку з поширенням інноваційних і цифрових технологій;
- Фінансова структура – забезпечує фінансову стійкість підприємства та його можливість залучати ресурси для інвестування в інновації, модернізацію обладнання та вихід на нові ринки;

- Система співпраці – інтеграція з науково-дослідними установами, партнерські відносини з постачальниками та споживачами, участь у кластерних ініціативах, що підвищує ефективність використання наявних ресурсів;
- Технологічний рівень – використання передових технологій, автоматизація виробничих процесів і впровадження інновацій, що дозволяє знижувати витрати, покращувати якість продукції та скорочувати час виходу на ринок;
- Репутація та імідж – важливий нематеріальний актив, що формується через високу якість продукції, екологічність процесів виробництва, соціальну відповідальність та надійність у співпраці.

Різноманітність конкурентних переваг формує базу для стійкого розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Наприклад, доступ до сировини забезпечує стабільність виробництва, тоді як висококваліфікований кадровий склад сприяє підвищенню інноваційної активності. Рациональне використання фінансових ресурсів створює можливості для довгострокового планування, а система співпраці дозволяє інтегрувати зовнішні знання та ресурси, що посилює адаптивність підприємства до зовнішніх змін. Таким чином, сукупність цих факторів забезпечує синергію, необхідну для досягнення конкурентних переваг.

1.2 Дослідження методів оцінки конкурентоспроможності підприємств

Оцінка конкурентоспроможності підприємства дозволяє вирішити низку завдань, зокрема визначити рівень його конкурентоспроможності в певний момент часу, відстежити динаміку змін цього показника за досліджуваний період, а також виявити «вузькі місця» та резерви для підвищення конкурентних позицій підприємства [18]. Наразі не існує єдиного підходу до методології дослідження конкурентоспроможності підприємства, як і усталеного набору показників для її оцінки в межах існуючих методів. На основі узагальнення наукових досліджень у цій сфері можна систематизувати методики діагностики та оцінки конкурентоспроможності підприємства (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група методів	Означення	Методи	Результат
1	2	3	4
За формою представлення результатів			
Графічні	Візуалізація даних для наочності й простоти сприйняття	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів	Дослідження візуалізації інформації забезпечує зрозумілість та простоту сприйняття конкурентоспроможності підприємства.
Матричні	Структуровані інструменти для аналізу та порівняння	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, метод PIMS, матриця Ансоффа	Структуризація даних через матричні методи дозволяє здійснювати глибший аналіз та приймати обґрунтовані рішення.
Індексні (аналітичні)	Вимірювання конкурентоспроможності через індекси та показники	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції	Використання індексних методів сприяє формуванню об'єктивної оцінки ринкових позицій підприємства та виявленню його сильних і слабких сторін.
За способом оцінювання			
Якісні	Оцінка на основі суб'єктивних даних та думок експертів	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи	Застосування якісних методів аналізу дозволяє визначити можливості та загрози, а також сильні й слабкі сторони підприємства.
Кількісні	Використання чисельних показників для оцінки	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів	Кількісні методи забезпечують отримання конкретних числових результатів, що полегшують порівняння з конкурентами.
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства			
Комплексні	Оцінка, що включає різні аспекти діяльності підприємства	Індексні, інтегральні методи, метод балів	Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності забезпечує всебічний аналіз, що включає всі ключові фактори впливу на результати діяльності підприємства.
Спеціальні	Фокус на окремих аспектах та специфіці продукції	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи	Глибоке дослідження конкурентоспроможності конкретної продукції дозволяє виявити ключові фактори успіху на ринку.
Тактичні	Методи для короткострокових рішень	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка	Тактичні методи аналізу дозволяють швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, покращуючи адаптивність підприємства.

<i>За рівнем ухвалення рішення</i>			
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Стратегічні	Інструменти для довгострокового планування та розвитку	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM тощо	Використання стратегічних методів забезпечує формування довгострокових стратегій, що сприяють сталому розвитку підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [19]

По-перше, згідно з табл. 1.1, методи оцінки конкурентоспроможності класифікуються за формою представлення результатів. Графічні методи, такі як радіальні діаграми та багатокутники конкурентоспроможності, дозволяють ефективно візуалізувати дані, роблячи інформацію більш зрозумілою та доступною для сприйняття. Такий підхід є особливо корисним для представлення складних даних керівництву або зацікавленим сторонам, оскільки візуалізація сприяє швидкому усвідомленню ключових тенденцій та результатів. Методи на основі матриць, наприклад, матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) або матриця Ансоффа, забезпечують можливість структурованого аналізу і порівняння даних [20]. Це сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей. Індексні методи, що включають розрахунок інтегральних показників, забезпечують кількісну оцінку конкурентоспроможності [21]. Використання таких методів дозволяє досягти високого рівня об'єктивності у вимірюванні та аналізі. Це дає змогу підприємствам точно визначати свої позиції на ринку, ідентифікувати слабкі місця та окреслювати напрями для подальшого розвитку.

По-друге, важливо розглянути спосіб оцінювання. Кількісні методи, що базуються на числових значеннях, надають можливість отримати точні результати, які можуть бути піддані статистичному аналізу [22]. Це включає використання різних коефіцієнтів та індексів, що дозволяє детально вивчати ключові показники конкурентоспроможності підприємства. Водночас якісні методи, такі як SWOT-аналіз, ґрунтуються на експертних оцінках і суб'єктивних даних. Ці методи дозволяють виявити можливості та загрози в середовищі функціонування підприємства, що може бути особливо корисним для стратегічного планування.

По-третє, класифікація також враховує показники та змінні, що використовуються під час аналізу. Методи, які характеризують фінансово-економічну діяльність, дозволяють оцінити вплив фінансових показників на конкурентоспроможність підприємства. Це включає використання різних фінансових показників для оцінки стабільності та прибутковості організації. Інші методи, що аналізують рівень менеджменту, допомагають виявити ефективність управлінських рішень і їх вплив на загальний успіх підприємства. Методи, що оцінюють ринкові позиції, надають можливість виявити конкурентні переваги та слабкі місця, що є необхідними для коригування стратегії [23].

Також, ступінь охоплення аспектів функціонування підприємства також є важливим критерієм. Комплексні методи, які враховують різні аспекти діяльності підприємства, дозволяють здійснити всебічний аналіз, що включає всі ключові фактори, які впливають на конкурентоспроможність. Спеціальні методи, зосереджені на конкретних аспектах, таких як конкурентоспроможність продукції, надають можливість детальніше вивчити фактори успіху в певних сферах [24].

По-п'яте, класифікація методів оцінки конкурентоспроможності також враховує рівень ухвалення рішень. Тактичні методи дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, що є критично важливим для досягнення короткострокових цілей [25]. Це включає використання гнучких стратегій, які можуть швидко змінюватися відповідно до змін у попиті чи конкурентному середовищі. Стратегічні методи, такі як моделі БКГ та Мак Кінсі, забезпечують основу для формування довгострокових стратегій і планування розвитку підприємства [26]. Вони допомагають визначити пріоритетні напрямки діяльності та ресурсів, які слід розвивати для досягнення конкурентних переваг.

Отже, класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств демонструє багатогранність підходів до аналізу, що дозволяє менеджерам обирати відповідні інструменти залежно від конкретних умов і потреб. Комбінація кількісних і якісних методів забезпечує комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Ця класифікація також підкреслює важливість адаптації методів до специфіки

підприємства та умов ринку, що є необхідною умовою для забезпечення стабільного розвитку і успіху в умовах зростаючої конкуренції.

Наявність значного різноманіття методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств в сучасній економіці зумовлює необхідність виокремлення груп методів у рамках загальної класифікації. Основними методами оцінювання конкурентоспроможності підприємств є ті, що базуються на концепціях життєвого циклу товару, ринкової частки, теорії ефективної конкуренції, конкурентних перевагах, а також оцінці конкурентоспроможності продукції. Переваги та недоліки найпоширеніших семи груп методів представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
1. Методи, засновані на теорії якості товару	Методи оцінюють якість товару та його відповідність потребам споживачів.	Аналізує якість виготовленої продукції та приділяє значну увагу споживачам.	Не враховує ефективність виробничо-збутової діяльності; використовується для виробників одного виду продукції.
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Ці методи аналізують баланс між попитом і пропозицією в різних секторах економіки.	Якісно оцінюють ситуацію на рівні галузей різних країн.	Відображають лише зовнішні умови роботи, практично не характеризують здатність до адаптації.
3. Інтегральний метод	Цей метод інтегрує різноманітні показники для отримання загальної оцінки конкурентоспроможності.	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є простим і наочним.	Не забезпечує глибокий аналіз і виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; має обмежене використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
4. Методи, засновані на теорії мультиплікаторів	Методи аналізують вплив різних факторів на фінансові результати підприємства.	Дають можливість оцінити велику кількість показників підприємства.	Громіздкий метод; результати є об'єктивними лише для нетривалого періоду часу.
5. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Методи оцінюють ефективність та конкурентоспроможність в контексті ринкових умов.	Забезпечують глибокий аналіз внутрішнього стану та можливість порівняння із середньогалузевими показниками.	Складність узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) і великий обсяг розрахунків; не дозволяють оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності.
6. Матричні методи	Матричні методи використовують візуалізацію для аналізу ринкової позиції підприємства.	Дозволяють досліджувати розвиток конкуренції в динаміці.	Обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності; зосередженість на одній стратегії.
7. Методи, що базуються на аналізі порівняльних переваг	Методи зосереджуються на оцінці конкурентних переваг в умовах ринкової економіки.	Найбільш поширені та прості у розрахунках.	Статичність отриманих оцінок; неможливість адекватної оцінки конкурентних позицій підприємства; практично не відображають взаємодію виробника продукції з ринком.

Джерело: розроблено автором на основі [25-27]

Вивчення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливим аспектом управління в умовах сучасної економіки. Кожен з методів має свої специфічні особливості, переваги та недоліки, що робить їх застосування залежним від конкретних умов та цілей аналізу.

Методи, засновані на теорії якості товару, акцентують увагу на відповідності продукції споживчим потребам, проте не завжди враховують ефективність виробництва. Методи, що базуються на теорії рівноваги, дозволяють отримати якісні оцінки в рамках окремих галузей, але вони мають обмежену здатність адаптуватися до внутрішніх змін підприємств.

Методи порівняння з еталоном є зрозумілими та легкими у використанні, проте їхня ефективність може бути знижена через відсутність оцінки зовнішніх факторів. Інтегральні методи дозволяють узагальнити різноманітні показники, однак не завжди пропонують глибокий аналіз, оскільки не враховують специфіку галузі. Методи, засновані на теорії мультиплікаторів, допомагають проаналізувати безліч показників, проте є громіздкими і їхні результати можуть бути дійсними лише на короткий термін.

Аналіз внутрішнього стану підприємства за допомогою методів, заснованих на теорії ефективної конкуренції, дозволяє провести детальний аналіз, але часто вимагає значних зусиль для обробки інформації. Матричні методи, які візуалізують дані, можуть виявити динаміку конкурентного середовища, але їх обмеженість у виборі характеристик може призвести до спрощення результатів. Методи визначення стратегічного потенціалу підприємств аналізують конкретні аспекти внутрішніх ресурсів, однак зосереджені лише на них, не враховуючи зовнішні чинники.

Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг, є найбільш поширеними завдяки своїй простоті, однак статичність результатів може ускладнити адекватну оцінку конкурентних позицій. Загалом, вибір методу оцінювання конкурентоспроможності залежить від специфіки підприємства, його цілей та ресурсів, а також від зовнішніх умов ринку. Успішне управління конкурентоспроможністю вимагає комплексного підходу, що включає використання різних методів у поєднанні для отримання найбільш об'єктивних та всебічних результатів. Таким чином, систематичне вивчення та впровадження відповідних методик оцінки є ключовими чинниками, що забезпечують ефективність управлінських рішень і підвищують конкурентоспроможність підприємств в умовах швидкоплинного ринкового середовища.

Отже, методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства є різноманітними та включають як якісні, так і кількісні методи, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Вибір методу залежить від специфіки підприємства, його цілей та умов ринку. Використання комбінації різних методик дозволяє отримати більш точну та об'єктивну оцінку конкурентоспроможності, що

є критично важливим для ухвалення ефективних управлінських рішень. У сучасних умовах швидких змін на ринку систематичне вивчення та адаптація методів оцінювання стає запорукою успішної діяльності підприємств.

Стратегічний фактор конкурентоспроможності підприємства визначається як елемент зовнішнього або внутрішнього середовища, що забезпечує перевагу підприємства над конкурентами за умов виконання певних специфічних вимог, які підсилюють його конкурентну позицію порівняно з іншими учасниками ринку [28].

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства необхідно систематично працювати над вдосконаленням факторів, що впливають на його конкурентоспроможність [29]. Зокрема, управлінська система повинна бути здатною реалізовувати розроблену стратегію конкуренції на практиці. Це передбачає обґрунтування, формування та впровадження стратегічних планів у щоденну діяльність.

Критично важливим є вибір оптимального місця, часу та ключових напрямів дій, які сприятимуть досягненню конкурентних переваг. До таких напрямів належать [30]:

- Оптимізація взаємодії з постачальниками, що забезпечує стабільність постачання ресурсів;
- Розробка конкурентоспроможної продукції, орієнтованої на потреби ринку;
- Ефективне просування продукції, спрямоване на формування лояльності споживачів і розширення ринкових сегментів;
- Підвищення конкурентоспроможності реалізації продукції через вдосконалення якості обслуговування та створення додаткових цінностей для клієнтів;
- Розвиток організаційних структур управління, які здатні гнучко реагувати на зміни ринкового середовища.

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності вимагає системного підходу, що охоплює як стратегічні, так і операційні аспекти управління.

1.3 Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління розвитком підприємства — це цілеспрямований процес, в якому керуюча система впливає на об'єкт управління, забезпечуючи перехід компанії від поточного стану до більш ефективного, відповідно до встановлених цілей [31]. Іншими словами, управління розвитком спрямоване на трансформацію підприємства, надання йому нових якісних та кількісних характеристик конкурентоспроможності, досягнення яких залежить від наявних виробничих факторів.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства є, передусім, комплексною філософією управління, що охоплює всю систему в умовах ринкових відносин. Вона орієнтована на виконання таких завдань, як вивчення потреб і змін у поведінці споживачів, аналіз дій конкурентів, дослідження ринкових тенденцій та умов зовнішнього середовища. Основна мета — виробництво продукції, яка за якістю перевершує пропозиції конкурентів [32].

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю своєчасно й ефективно адаптувати свою діяльність до змін зовнішнього середовища, що дає змогу зберігати наявні та створювати нові конкурентні переваги для досягнення стратегічних цілей [33]. Таким чином, конкурентоспроможність варто розглядати не лише як результат, але і як системний процес, що відображає діяльність підприємства у контексті його довгострокових цілей.

Визначення комплексу факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, є ключовим етапом у її формуванні. Детальний аналіз цих факторів дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства та його конкурентів, що, у свою чергу, сприяє розробці ефективних заходів для посилення позицій на ринку [34].

В цьому контексті управління конкурентоспроможністю спрямоване на забезпечення стійкості та життєздатності організації навіть за умов економічних, політичних, соціальних та інших змін зовнішнього середовища. Системний підхід до управління передбачає розгляд підприємства як цілісної моделі, де всі елементи взаємопов'язані і вимагають координації [35].

Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства, представлена на рисунку 1.2, ілюструє, що зміна одного з елементів системи викликає зміни в інших. Аналіз існуючих підходів до управління конкурентоспроможністю свідчить про те, що досягнення довгострокової конкурентоспроможності виробника можливе лише за умови цілеспрямованого підвищення його конкурентоспроможності через ефективне використання потенціалу.



Рисунок 1.2 – Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено автором

Система підвищення конкурентоспроможності підприємства має включати такі підсистеми: управлінську (яка забезпечує управління всією системою), постачальну (відповідальну за забезпечення ресурсами), керовану (що являє собою конкурентний потенціал) і підсистему впливу на фактори конкурентоспроможності (для досягнення необхідного рівня конкурентних переваг). Важливим аспектом є те, що система підвищення конкурентоспроможності повинна бути структурована з урахуванням дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища, хоча і діяти незалежно від нього.

Конкурентоспроможність виступає необхідною умовою для досягнення майбутньої прибутковості підприємства, а її підвищення є інтегральною частиною

загального менеджменту, що підтверджує важливість включення цього процесу до загальної стратегії підприємства [36].

Нинішня політична ситуація в Україні ускладнює ведення бізнесу, а в умовах воєнного стану підприємства зобов'язані зберігати діяльність, сплачувати податки для підтримки економіки країни та забезпечувати робочі місця. Одним з основних завдань для бізнесу є забезпечення безперервності його функціонування в складний час. У відповідь на виклики воєнного періоду Центр підтримки підприємців «Дія. Бізнес» пропонує підтримку для релокації бізнесу в безпечніші регіони, покриваючи до 10 тисяч гривень на логістичні витрати [37]. Крім того, уряд України надає безповоротну допомогу в розмірі 250 тисяч гривень через програму «єРобота» для осіб, які планують розпочати новий бізнес [38].

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим, оскільки дозволяє всебічно аналізувати не лише конкурентоспроможність підприємства, але й її управлінську структуру, а також оцінювати поточну ситуацію в межах цілісної системи для виявлення сутності проблем. Основні компоненти цього підходу охоплюють вхід, процес і вихід. Вхід представляє ресурси, такі як продукція, послуги та інформація, що надходять у систему; процес передбачає трансформацію цих ресурсів у кінцевий результат; вихід охоплює кінцеві ресурси для забезпечення діяльності, зокрема матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні [39]. На етапі «входу» для успішного управління конкурентоспроможністю підприємству необхідно проводити маркетингові дослідження, відслідковувати дії основних конкурентів, розробляти сценарії розвитку та обирати оптимальні варіанти для реалізації маркетингової стратегії. Важливо розуміти, що якість «входу» визначає конкурентоспроможність кінцевого «виходу»: якщо конкурентоспроможність вхідних ресурсів є недостатньою, то й параметри «виходу» будуть неконкурентоспроможними.

Поняття «система» в загальному вигляді характеризується наявністю певних елементів, зв'язками між ними та цілісним характером явища або процесу [40]. Система управління конкурентоспроможністю підприємства включає організаційну структуру, ресурси, процеси та методи, що необхідні для створення умов, які сприяють формуванню конкурентних переваг у поточному або

майбутньому бізнес-середовищі. Така система охоплює всі види діяльності, пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства, на всіх етапах життєвого циклу продукту. Основні етапи включають (рис. 1.3): виробництво або надання послуг, планування та розвиток процесів, маркетинг і дослідження ринку, збут і просування продукції, контроль, технічну підтримку та обслуговування, монтаж і налагодження, а також утилізацію або переробку продукції після закінчення терміну її використання.

Основні напрямки системи управління конкурентоспроможністю підприємства включають [41]:

- 1) подолання (зменшення) негативних чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності;
- 2) збільшення конкурентних переваг підприємства;
- 3) забезпечення гнучкості управлінських рішень у відповідь на умови конкуренції на ринку.

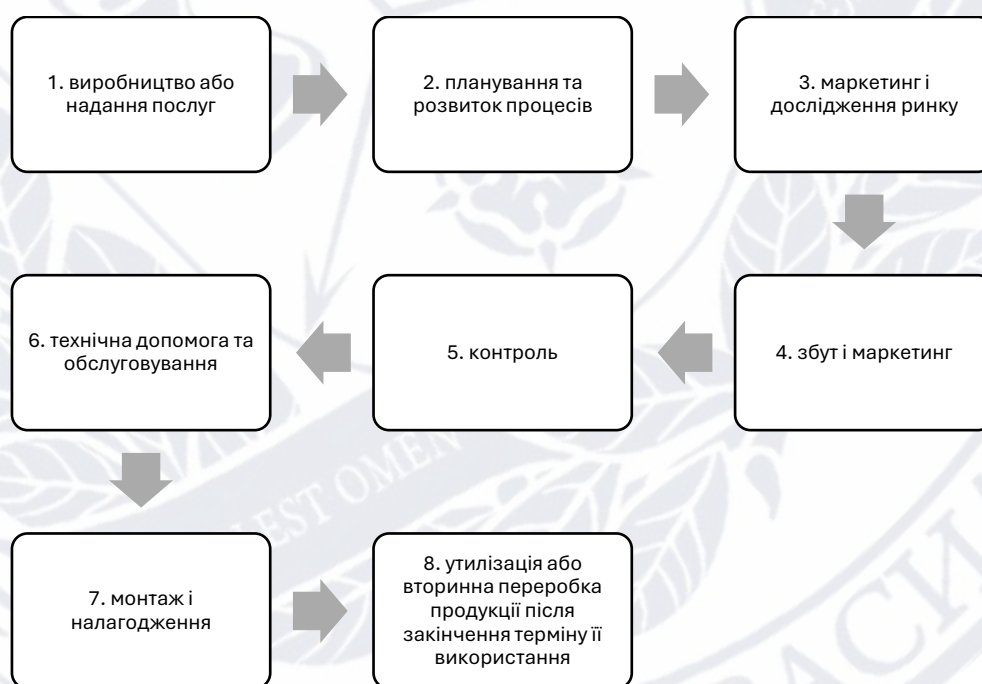


Рисунок 1.3 – Основні етапи системи управління конкурентоспроможністю
Джерело: *сформовано автором на основі [41]*

Управління конкурентоспроможністю підприємств передбачає виконання ключових функцій управління, таких як планування, організація, мотивація та

контроль [42]. Ці функції формують стратегію та політику в сфері розробки і реалізації конкурентоспроможних товарів, а також визначають цілі і відповідальність у цій діяльності, реалізовані за допомогою засобів планування, оперативного управління та підвищення конкурентоспроможності в рамках відповідної системи.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Домінант-вуд» на будівельному ринку

ТОВ «Домінант-вуд» – це підприємство, що спеціалізується на будівництві будинків із бруса, котеджів, лазень, альтанок, храмів, каплиць та інших дерев'яних конструкцій [43]. ТОВ «Домінант-вуд» є товариством з обмеженою відповідальністю, заснованим у 2002 році. Його директором є Роман Сіроватський. Підприємство має недержавну форму власності та розташоване за адресою: 12240, Житомирська область, Житомирський район, село Зарічани, вулиця Лісова, будинок 1 [Додаток Г].

Основний вид діяльності ТОВ «Домінант-вуд» – виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів [44]. Підприємство функціонує у галузі будівництва, зокрема займається будівельно-монтажними та проектними роботами, а також виробництвом і реалізацією будівельних матеріалів.

Підприємство постійно розвиває технології та розширює виробничі потужності, що сприяє збільшенню обсягів переробки деревини. Гасло ТОВ «Домінант-вуд» відображає їхню філософію: домінування якості, комфорту та краси. Місія підприємства – покращення якості життя, здоров'я та комфорту кожного власника будинку, побудованого підприємством [44].

ТОВ «Домінант-вуд» має велику базу типових і індивідуальних проєктів, серед яких також є реалізовані проєкти будинків, альтанок, бань та котеджів з бруса та інших дерев'яних конструкцій. При розробці нових проєктів завжди враховуються побажання клієнтів, а проєкти створюють кваліфіковані спеціалісти.

Виконані ескізи дозволяють отримати загальне уявлення про оформлення внутрішніх приміщень, а також вносити зміни в розташування кімнат обраного проєкту, змінювати загальне планування і повністю

адаптувати проекти будинків, лазень та альтанок відповідно до вимог замовника.

ТОВ «Домінант-вуд» постійно вдосконалює технології будівництва дерев'яних будинків, впроваджуючи інновації. Крім того, підприємству довіряють не лише зведення житлових об'єктів, але й будівництво дерев'яних храмів та каплиць. Кожен проєкт православного храму відображає догми і канони церкви, що відповідає духовним традиціям і цінностям православної культури.

3 червня 2024 року ТОВ «Домінант-вуд» є учасником програми «Відновлення», що надає компенсації українцям за пошкоджене житло через бойові дії [44]. Учасники програми можуть використовувати кошти для купівлі будівельних матеріалів чи послуг лише у зареєстрованих компаній, таких як дане підприємство. Максимальна сума компенсації становить 200 тисяч гривень, а кошти мають бути використані протягом року. Заявку на участь можна подати через застосунок «Дія».

На сьогоднішній день ТОВ «Домінант-вуд» співпрацює з кількома партнерами. Серед них – ЗАТ «ДЕКО», яке є провідним в торгово-роздрібній мережі та пропонує високоякісні імпорتنі лаки, фарби, антисептики, ґрунтовки, шпаклівки для обробки різноманітних внутрішніх і зовнішніх поверхонь, а також інші матеріали. Іншим партнером є ТОВ «Мідеро», яке спеціалізується на реалізації меблевого щита та виробів з нього. Підприємство має виробничі лінії для виготовлення меблевих щитів з високоміцного зрощеного масиву соснового пиломатеріалу, стійкого до деформації в умовах зміни вологості і температури, з якого створюють надійні та довговічні меблі.

ПП «Люкс Дизайн» – це провідна рекламно-виробнича компанія, що займається виготовленням усіх видів реклами за доступними цінами. До її послуг входять зовнішня реклама, поліграфія, навісні вентилязовані фасади, елементи декору та дизайнерські послуги, які допомагають точно візуалізувати ідеї. Ще одним важливим партнером є ТОВ «Ліга Інструмент», основним напрямком діяльності якого є продаж електро-, бензо- та акумуляторного

інструменту від провідних світових виробників. У магазині представлений широкий асортимент інструментів від відомих брендів, таких як DeWalt, Makita, Metabo, Stanley, Sadko, Intertool, Karcher, Husqvarna, Мега, Техніка монтажу, Кентавр та ЛазерЛайн.

Ще одним партнером є ТОВ «Арт-Бастіон», що спеціалізується на виробництві художніх кованих виробів різної складності з якісної нержавіючої сталі. У його асортимент входять балконні огорожі, ворота, паркани, сходи, навіси, двері, ковані меблі та предмети інтер'єру, а також модульні конструкції.

Підприємство має лінійну організаційну структуру (див. рис. 2.1), яка є однією з найпоширеніших і традиційних форм організації робочих процесів. Ця структура передбачає поділ ТОВ «Домінант-вуд» на окремі функціональні підрозділи, кожен з яких відповідає за певний вид діяльності.

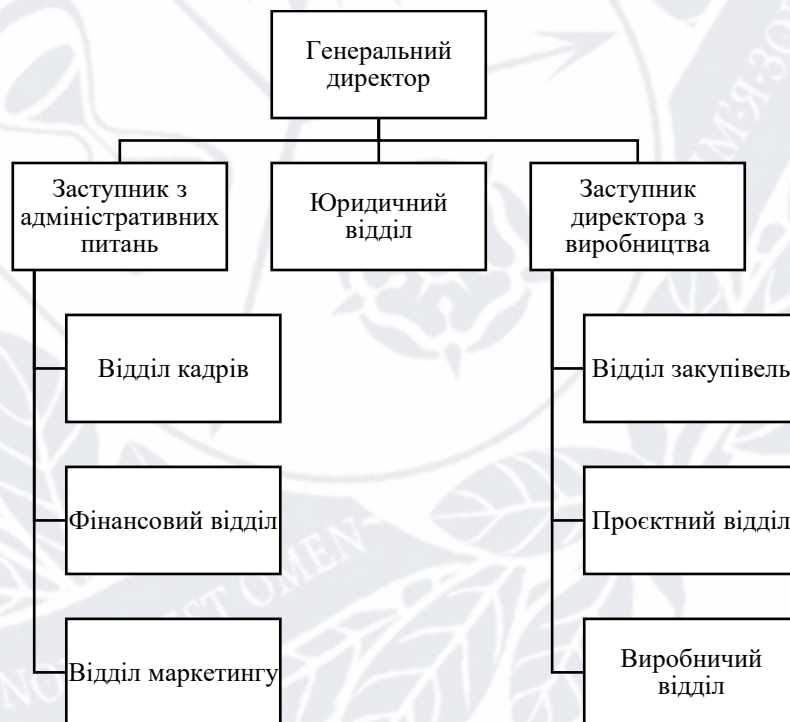


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Домінант-вуд»

Джерело: розроблено автором

Кожен підрозділ має свої обов'язки та підпорядковується вищому рівню управління, що забезпечує чіткий процес передачі інформації та прийняття

рішень вниз по ієрархії. Основною перевагою цієї організаційної структури є її простота і зручність в управлінні, що дозволяє ефективно контролювати виробничі процеси.

Основним напрямком діяльності ТОВ «Домінант-вуд» є будівництво з бруса. Протягом багаторічної практики у сфері дерев'яного домобудівництва підприємство розробило ефективні технології зведення зрубів. Воно спеціалізується на будівництві надійних, екологічно чистих і теплих будинків із соснового бруса, який виготовляється на власному обладнанні. Закупівля деревини відбувається на державних аукціонах, при цьому ключовими критеріями відбору є якість та здоров'я соснової деревини.

Виробничі потужності підприємства дозволяють забезпечити повний технологічний цикл будівництва за трьома технологіями: з оциліндрованої колоди, сухого профільованого бруса та подвійного утепленого бруса. Підприємство також здатне розробляти проекти будинків в найширшому діапазоні, від бюджетних варіантів до ексклюзивних дорогих особняків. Потужності підприємства дозволяють реалізувати до 145 м³ споруд з сухого профільованого бруса і до 350 м³ з оциліндрованих колод на місяць. Таким чином, за рік воно може виготовити до 1740 м³ споруд з сухого профільованого бруса та до 4200 м³ споруд з оциліндрованих колод.

Виробництво ТОВ «Домінант-вуд» функціонує цілодобово і налічує шість виробничих бригад. Кожна бригада складається з вестатника, помічника вестатника, циліндровщика, помічника циліндровщика та чотирьох різноробочих. Будівництво споруд виконується трьома монтажними бригадами та двома бригадами, які займаються опорядкувальними роботами. У складі кожної бригади є бригадир та троє робочих.

Підприємство також пропонує послуги з сушіння деревини. Використовуючи сучасне високотехнологічне обладнання, яке відповідає світовим стандартам, підприємство забезпечує швидку і якісну сушку різних сортів дерева, від м'яких хвойних до твердих листяних порід. Кожному сорту деревини притаманні свої характеристики та унікальні властивості, тому для

досягнення якісного результату в сушінні сушильні камери ТОВ «Домінант-вуд» оснащені спеціальним програмним забезпеченням, яке дозволяє встановлювати оптимальні параметри для кожного типу деревини. Дві конвекційні сушильні камери, розміром по 50 м³, обладнані автономною системою контролю, що стежить за процесом сушіння, забезпечуючи високу якість результату без додаткових турбот.

Для детальнішого аналізу стану і динаміки діяльності підприємства ТОВ «Домінант-вуд» розглянемо основні фінансово-економічні показники його діяльності за 2021–2023 роки (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Домінант-вуд» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абс. приріст, +,- (2023/2021 рр)	Відн. приріст, % (2023/2021 рр)
Кількість персоналу, чол.	12	15	16	4	33,33
Дохід, тис. грн	17197, 00	25518, 00	34549, 00	17 352,00	101,00
Чистий прибуток, тис. грн	-1 190,00	1 032,00	1 115, 00	2 305,00	193,7
Активи, тис. грн	11388, 00	14644, 00	22259, 00	10 871,00	95,46
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	557,30	-	751,50	194,2	34,85
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання, тис. грн	15 978,00	12 233,00	18 732,00	2 754,00	17,23
Власний капітал, тис. грн	-4 590,00	2 411,00	3 527,00	8 117,00	176,84

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток А, Б, В]

З табл. 2.1 бачимо позитивну динаміку ключових показників діяльності підприємства. За період 2021–2023 рр. спостерігається зростання кількості персоналу на 33,33%, що свідчить про збільшення масштабів діяльності та потенційне розширення обсягів виробництва. Дохід підприємства зріс на

101%, демонструючи ефективність управлінських рішень та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Чистий прибуток також зазнав значного покращення: з негативного значення у 2021 році (-1 190 тис. грн) до 1 115 тис. грн у 2023 році, що свідчить про ефективне використання ресурсів і підвищення фінансової стабільності. Активи підприємства зросли на 95,46%, що є ознакою збільшення капіталізації та інвестиційної привабливості підприємства.

Варто звернути увагу на суттєве зростання власного капіталу — на 176,84%, що вказує на зміцнення фінансової незалежності підприємства. Водночас обсяг поточних зобов'язань зріс на 17,23%, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів короткострокового фінансування для забезпечення операційної діяльності.

Таким чином, динаміка аналізованих показників підтверджує стабільний розвиток підприємства в умовах конкурентного ринку, а також потенціал для подальшого розширення та удосконалення його діяльності.

Проаналізуємо використання обігових коштів за допомогою коефіцієнта оборотності (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Оборотність активів за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	2021		2022		2023		Абс. приріст, +,- (2023/2021 рр)		Відн. приріст, % (2023/2021 рр)	
	Початок року	Кінець року	Початок року	Кінець року	Початок року	Кінець року				
Обсяг оборотних активів	10 586,9	6 519,90	6 519,90	2 553,90	2 553,90	5 065,00	-8 033,0	-1 454,9	-75,88	-22,31
Чистий дохід	15 566,2		24 709,80		32 604,30		17 038,1		109,46	
Середній обсяг оборотних активів	8 553,4		4 536,9		3 809,45		-4 743,95		-55,46	
Оборотність активів	1,07		5,45		8,56		7,49		700,00	

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток А,Б,В]

Коефіцієнт оборотності відображає ефективність використання активів підприємства для генерації доходів. У даному випадку можна спостерігати зростання коефіцієнта оборотності з 2019 до 2021 року.

У 2021 році коефіцієнт оборотності становив 1,07, що свідчить про ефективність використання активів у генерації доходів. Проте, у 2022 році коефіцієнт зріс на 409,35%, що означає певне поліпшення у використанні активів. Найбільше покращення спостерігається у 2023 році, коли коефіцієнт оборотності досяг значення 8,56. Це свідчить про значне покращення ефективності використання активів у генерації доходів підприємства за 2021-2023 рр.

Загалом, зростання коефіцієнта оборотності вказує на покращення ефективності використання активів підприємства та його здатність генерувати більше доходів з наявних активів протягом розглянутого періоду.\

Для детального оцінювання фінансового стану ТОВ «Домінант-вуд» було проведено аналіз основних фінансових коефіцієнтів за період 2021–2023 років (див. табл. 2.3). Розглянуті показники характеризують ліквідність, рентабельність, автономію та структуру капіталу підприємства, що дозволяє визначити динаміку його фінансової стабільності й ефективності в умовах змінного ринкового середовища.

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити такі висновки. Протягом аналізованого періоду коефіцієнт поточної ліквідності зріс на 41,93%, досягнувши значення 94,04% у 2023 році, що вказує на покращення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 14,89%, що свідчить про зростання обсягу високоліквідних активів. Збільшення коефіцієнта швидкої ліквідності на 163,26% підкреслює зростання платоспроможності підприємства в короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт автономії зріс на 139,31%, що є позитивним сигналом про зміцнення фінансової незалежності. Рентабельність активів (ROA) та чиста маржа зросли на 147,94% і 144,70% відповідно, що свідчить про покращення ефективності використання активів і отримання прибутку. Проте рентабельність власного капіталу (ROE) зменшилась на 68,13%, що свідчить про ризики в управлінні власними ресурсами.

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових коефіцієнтів ТОВ «Домінант-вуд», %

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абс. приріст, (2023/2021 рр)	Відн. приріст, % (2023/2021 рр)
Коефіцієнт поточної ліквідності	66,26	104,58	94,04	27,78	41,93
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,49	-	4,01	0,52	14,89
Коефіцієнт швидкої ліквідності	25,45	83,70	67,0	41,55	163,26
Коефіцієнт автономії	-40,30	16,47	15,84	56,14	139,31
Рентабельність активів (ROA)	-10,45	7,05	5,01	15,46	147,94
Рентабельність власного капіталу (ROE)	117,84	54,48	37,56	-80,28	-68,13
Чиста маржа	-7,65	4,18	3,42	11,07	144,70
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-572,64	130,23	75,94	648,58	113,26
Коефіцієнт заборгованості	140,30	83,53	84,16	-56,14	-40,01

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток А,Б,В]

Суттєві зміни спостерігаються у коефіцієнті покриття необоротних активів власним капіталом, який зріс на 113,26%, вказуючи на зміцнення структури капіталу підприємства. Водночас коефіцієнт заборгованості зменшився на 40,01%, що вказує на зменшення залежності підприємства від зовнішнього фінансування.

Загалом, аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «Домінант-вуд» свідчить про стабілізацію фінансового стану та підвищення ефективності управління ресурсами, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку підприємства.

2.2 Оцінка конкурентоспроможності діяльності підприємства

Ефективне функціонування підприємства в умовах сучасного ринку залежить від його здатності забезпечувати стійкі конкурентні переваги, які є основою для досягнення стратегічних цілей. Конкурентоспроможність підприємства виступає ключовим чинником його розвитку, що визначає не лише поточний рівень ефективності, але й перспективи довгострокового зростання.

Дерев'яне домобудування у місті Житомир представлено низкою підприємств, які поєднують традиції використання екологічно чистих матеріалів з інноваційними підходами у виробництві. Незважаючи на спільну галузеву спрямованість, кожне підприємство має власні особливості, що формують унікальність їхніх ринкових позицій. Розподіл ринку серед основних учасників галузі представлений на рис. 2. 2.

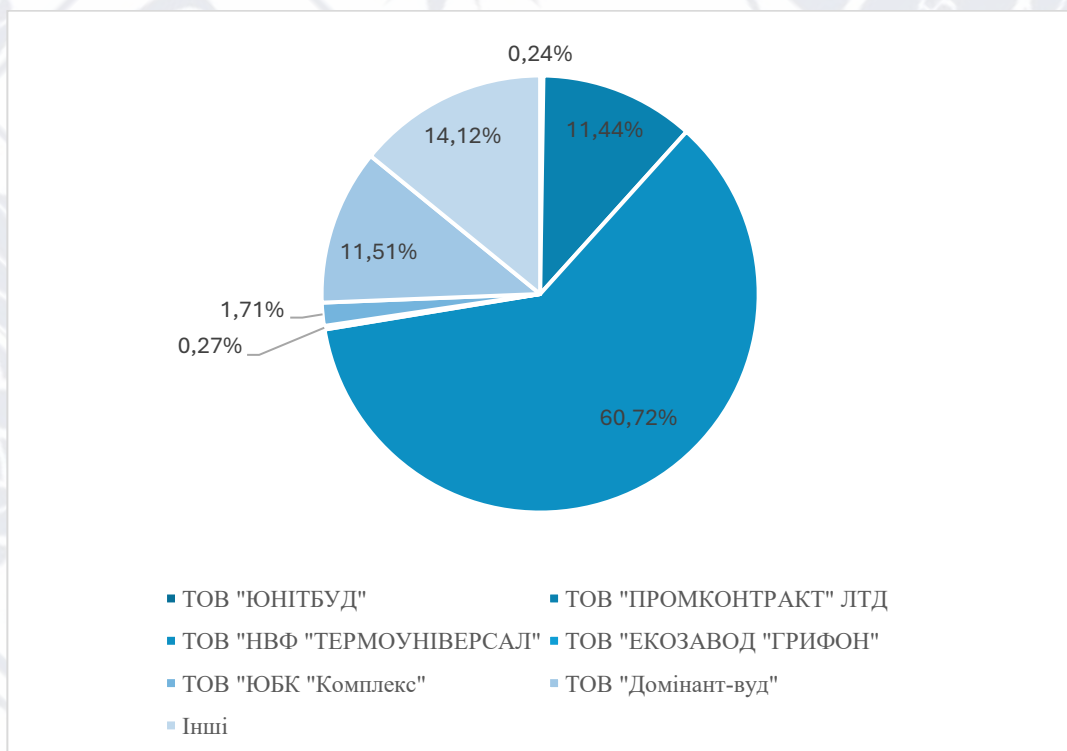


Рисунок 2.2 – Структура ринку дерев'яного домобудування в м. Житомир

Джерело: розроблено автором

Аналіз структури ринку дерев'яного домобудування свідчить про суттєву концентрацію часток у декількох ключових гравців. На ринку спостерігається домінування ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал», яке контролює 60,72% загального обсягу, що вказує на його лідерство в галузі та значну перевагу в ресурсах і виробничих потужностях.

На другому місці перебуває ТОВ «Домінант-вуд» із часткою 11,51%, яке, хоча й значно поступається лідеру, демонструє стабільну конкурентоспроможність завдяки своїй унікальній продукції та стратегіям розвитку. Подібну позицію займає ТОВ «Промконтракт» ЛТД, яке має 11,44% ринку, зберігаючи приблизно рівний рівень з ТОВ «Домінант-вуд».

Решта учасників ринку значно відстають: ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс» займає 1,71%, тоді як ТОВ «ЮНІТБУД» та ТОВ «Екозавод «Грифон» мають лише 0,24% і 0,27% відповідно. Частка інших дрібних учасників становить 14,12%, що вказує на певний рівень ринкової фрагментації.

Проведемо детальний аналіз діяльності ключових учасників ринку: ТОВ «Домінант-вуд», ТОВ «Промконтракт», ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал» та ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс».

ТОВ «Домінант-вуд» є підприємством, яке спеціалізується на будівництві будинків із бруса, котеджів, лазень, альтанок, храмів, каплиць та інших дерев'яних споруд. Основна конкурентна перевага – використання екологічно чистих матеріалів, що забезпечує популярність продукції серед клієнтів, які надають перевагу «зеленим» технологіям. Продукція виготовляється за індивідуальними проєктами, що орієнтовано на приватних осіб і громади. Підприємство займає стійкі позиції в середньому і преміальному сегментах ринку, пропонуючи рішення «під ключ», які включають проєктування, будівництво і здачу об'єкта в експлуатацію.

ТОВ «Промконтракт» є багатопрофільним підприємством, що працює на ринку з 1995 року. Підприємство спеціалізується на виробництві та оптовій торгівлі дерев'яною продукцією, включаючи будинки, альтанки, меблі й

погонажні вироби [45]. Окрім будівельної діяльності, підприємство має туристичну філію, яка надає послуги подорожей по Україні та за кордоном. Тривалий досвід роботи та широка диверсифікація дозволяють підприємству залучати як роздрібних клієнтів, так і оптових покупців. Завдяки комплексному підходу підприємство зміцнило свою репутацію як універсального постачальника дерев'яних товарів.

ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал» робить акцент на використанні сучасних технологій у будівництві дерев'яних будинків [46]. Особливістю підприємства є застосування термічно обробленої деревини, що забезпечує підвищену довговічність і стійкість матеріалу до зовнішніх факторів, таких як волога, температурні коливання і шкідники. Продукція підприємства включає преміальні будинки, лазні, альтанки, а також фасадні елементи. Основний сегмент споживачів – клієнти преміального класу, що шукають довговічні й екологічно чисті рішення для житлових проектів.

ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс» орієнтоване на забезпечення комплексного підходу до будівництва дерев'яних будинків [47]. Підприємство пропонує як стандартні будівельні послуги, так і юридичний супровід, що охоплює отримання дозвільної документації, узгодження проектів і введення об'єктів в експлуатацію. Основними клієнтами є приватні особи, які потребують всебічної підтримки на кожному етапі будівництва. Компанія позиціонує себе як надійного партнера для девелоперів і клієнтів середнього сегмента.

Ключові характеристики підприємств представлені в таблиці 2.4. Підприємства демонструють високу спеціалізацію у своїй сфері, пропонуючи широкий асортимент продукції та додаткових послуг. ТОВ «Домінант-вуд» робить акцент на традиційних екологічних рішеннях, ТОВ «Промконтракт» займає нішу багатoproфільного підходу, ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал» орієнтований на інноваційні технології, а ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс» надає комплексні юридично-будівельні

рішення. Така диверсифікація дозволяє кожному підприємству зміцнювати свої ринкові позиції та залучати клієнтів із різних сегментів.

Таблиця 2.4 – Ключові характеристики підприємств

Підприємство	Спеціалізація	Асортимент продукції	Цільовий сегмент	Конкурентні переваги
ТОВ «Домінант-вуд»	Будівництво будинків із бруса	Будинки, котеджі, лазні, альтанки, храми, каплиці	Приватні клієнти, релігійні громади	Екологічність, рішення «під ключ»
ТОВ «Промконтракт»	Виробництво та оптова торгівля дерев'яними виробами	Будинки, альтанки, меблі, погонажні вироби	Приватні клієнти, оптові покупці	Багатопротильність, туристичні послуги
ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал»	Інноваційне дерев'яне будівництво	Преміальні будинки, лазні, фасадні елементи	Клієнти преміального сегмента	Інновації, довговічність матеріалів
ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс»	Будівництво та юридичний супровід	Будинки, котеджі, господарські споруди	Приватні клієнти, девелопери	Юридичний супровід, комплексний підхід

Джерело: *сформовано автором*

Дослідження конкурентоспроможності підприємств є важливим етапом у процесі стратегічного управління, оскільки дозволяє оцінити їх поточний стан, визначити сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати можливості для подальшого розвитку. В умовах сучасного ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції, здатність підприємства ефективно адаптуватися до зовнішніх змін та зберігати стійкі ринкові позиції значною мірою залежить від аналізу ключових факторів успіху.

SWOT-аналіз виступає одним із найефективніших інструментів для комплексного дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств. Цей метод дозволяє оцінити сильні сторони, що сприяють досягненню цілей, виявити слабкості, які потребують

усунення, а також визначити можливості та загрози, які підприємство повинно враховувати у своїй діяльності.

Було проведено SWOT-аналіз для чотирьох підприємств, що спеціалізуються на виробництві дерев'яних будинків: ТОВ «Домінант-вуд», ТОВ «Промконтракт», ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал» та ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс» (див. табл. 2.5-2.8).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «Домінант-вуд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Досвід на ринку; • Висококваліфіковані працівники; • Гнучкість виробництва; • Партнерські зв'язки; • Екологічні матеріали; • Учасник програми «єВідновлення».	• Залежність від постачання сировини; • Витрати на транспортування; • Обмеження виробничих потужностей; • Необхідність модернізації; • Обмежений асортимент.
Можливості	Загрози
• Розширення на нові ринки; • Підвищення попиту на екологічні матеріали; • Дослідження тенденцій зовнішнього середовища; • Співпраця з іншими галузями.	• Політична нестабільність; • Зростання цін на сировину; • Проблеми з логістикою; • Нестабільний попит на будівельні матеріали; • Зростання конкуренції.

Джерело: сформовано автором

ТОВ «Домінант-вуд» має сильні позиції на ринку, що базуються на високій якості продукції, що відповідає сучасним стандартам, та професіоналізмі працівників, які забезпечують безперервність і ефективність виробничих процесів. Проте, у сучасних умовах економічної конкуренції та зростаючої глобалізації бізнесу цього недостатньо для досягнення довгострокової стійкості. Для забезпечення стабільного розвитку підприємству необхідно впроваджувати стратегічні зміни, спрямовані на модернізацію виробництва, розширення географії ринків збуту та зменшення залежності від зовнішніх постачальників. Також, у сучасних умовах важливим є перехід на автоматизовані системи управління виробництвом, що

мінімізують вплив людського фактора і дозволяють забезпечити гнучкість виробничих процесів відповідно до змін попиту.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ТОВ «Промконтракт»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Стабільне фінансове становище; • Наявність великих замовників; • Широка мережа постачальників; • Досвід на ринку; • Використання сучасного обладнання; • Широкий асортимент послуг; • Репутація та надійність.	• Обмеження виробничих потужностей; • Відсутність гнучкості в структурі підприємства; • Застаріле обладнання на деяких етапах виробництва; • Низька маркетингова активність;
Можливості	Загрози
• Розширення на міжнародний ринок; • Впровадження нових технологій; • Диверсифікація діяльності; • Екологічні стандарти; • Інвестиції у розвиток.	• Політична нестабільність; • Нестабільність економіки; • Конкуренція; • Коливання вартості матеріалів; • Зміни в законодавстві.

Джерело: *сформовано автором*

ТОВ «Промконтракт» має сильні позиції на ринку завдяки фінансовій стабільності та надійності, але потребує інвестицій у модернізацію обладнання і більш активної маркетингової діяльності для підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Інноваційні продукти; • Патентовані технології; • Висока кваліфікація співробітників; • Розширення асортименту; • Високий рівень автоматизації.	• Обмежений виробничий ресурс; • Залежність від науково-дослідних розробок; • Невелика частка ринку; • Висока вартість продукції.
Можливості	Загрози
• Зростаючий попит на енергоефективні рішення; • Стійкість до економічних коливань; • Розширення географії продажів; • Стимулювання державою; • Підвищення інвестицій у розвиток екологічно чистих технологій.	• Політична нестабільність; • Нестабільність на ринку; • Зростання конкуренції; • Зміни у законодавстві.

Джерело: *сформовано автором*

ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал» має високий потенціал завдяки своїм інноваціям і енергоефективним продуктам, але потребує значних інвестицій для збільшення потужностей та активного виходу на нові ринки.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Комплексний підхід до обслуговування; • Розвинена мережа партнерів; • Висока кваліфікація юристів; • Мінімізація юридичних ризиків; • Наявність великих замовлень.	• Висока залежність від великих контрактів; • Обмежена маркетингова активність; • Застаріла структура підприємства.
Можливості	Загрози
• Розширення географії діяльності; • Розвиток онлайн-послуг; • Залучення нових партнерів; • Державні програми.	• Політична нестабільність; • Зниження інвестицій у будівництво; • Зміни в законодавстві; • Зростання конкуренції.

Джерело: *сформовано автором*

ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс» має перевагу завдяки поєднанню юридичних та будівельних послуг, але повинно поліпшити маркетинг і зменшити залежність від великих замовлень для більшої стабільності.

Усі чотири підприємства мають сильні сторони, але потребують вдосконалення стратегій для адаптації до змін на ринку. Підприємствам слід інвестувати в модернізацію виробничих потужностей, маркетингові стратегії, а також активно реагувати на економічні та політичні виклики. Основною загрозою для всіх є нестабільність на ринку та зростаюча конкуренція, однак кожне підприємство має можливості для подальшого розвитку та розширення.

Проведемо аналіз ефективності господарської та фінансової діяльності підприємств. Показники ТОВ «Домінант-вуд» представлені в табл. 2.9.

За період 2021-2023 років показник рентабельності зріс на 92,86%, що свідчить про загальне покращення ефективності діяльності компанії. Однак, попри значний приріст валового прибутку (302,31%) і чистого доходу

(109,46%), рентабельність у 2023 році знизилася порівняно з 2022 роком на 12,9%. Це може свідчити про проблеми, пов'язані зі зростанням собівартості реалізованої продукції, що впливає на загальну ефективність виробничих процесів. Дана ситуація вказує на необхідність оптимізації витрат, щоб підтримувати високу рентабельність у майбутньому.

Таблиця 2.9 – Показник рентабельності ТОВ «Домінант-вуд» за 2021-2023 рр., тис. грн

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абс. приріст, +,- (2023/2021 рр)	Відн. приріст, % (2023/2021 рр)
Чистий дохід	15 566,20	24 709,80	32 604,30	17 038,1	109,46
Собівартість реалізованої продукції	13 368,10	16 949,10	23 761,10	10 393,00	77,74
Валовий прибуток	2 198,1	7 760,7	8 843,2	6 645,1	302,31
Рентабельність	0,14	0,31	0,27	0,13	92,86

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток А,Б,В]

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Промконтракт» за період 2021–2023 років демонструє суттєві зміни у фінансових результатах діяльності підприємства (див. табл. 2.10). Зокрема, чистий дохід компанії за цей період зріс на 77,11%. Це свідчить про позитивну динаміку зростання обсягів продажів. Однак поряд із цим було зафіксовано різке зростання собівартості реалізованої продукції на 2 054,01%. Такий значний ріст собівартості може бути обумовлений збільшенням виробничих витрат, змінами у структурі витрат або іншими факторами, що вплинули на ефективність використання ресурсів.

Незважаючи на зростання чистого доходу, валовий прибуток підприємства за зазначений період зменшився на 46,97%. Це свідчить про те, що темпи зростання витрат значно перевищують темпи зростання доходів, що негативно впливає на фінансові результати підприємства. Аналогічно, рівень рентабельності за аналізований період знизився з 0,94 у 2021 році до 0,28 у

2023 році, що демонструє зменшення на 170,21%. Це є індикатором суттєвого погіршення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.10 – Показник рентабельності ТОВ «Промконтракт» за 2021-2023 рр., тис. грн

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абс. приріст, +,- (2023/2021 рр)	Відн. приріст, % (2023/2021 рр)
Чистий дохід	18 295,8	22 402,9	32 402,9	14 107,1	77,11
Собівартість реалізованої продукції	1 031,4	2 027,2	23 247,9	22 216,5	2 054,01
Валовий прибуток	17 264,4	20 375,7	9 155,0	-8 109,4	- 46,97
Рентабельність	0,94	0,91	0,28	-0,66	-170,21

Джерело: розроблено автором на основі [48-50]

Таким чином, результати аналізу свідчать про те, що попри зростання доходів, різке збільшення собівартості реалізованої продукції стало основною причиною зниження валового прибутку та рівня рентабельності ТОВ «Промконтракт». Для покращення фінансових результатів доцільно вжити заходів щодо оптимізації витратної частини діяльності, зокрема переглянути структуру собівартості, покращити операційну ефективність та впровадити заходи з підвищення продуктивності виробничих процесів.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал» за період 2021–2023 років свідчить про суттєві зміни у фінансово-господарській діяльності підприємства (див. табл. 2.11). Зокрема, чистий дохід за аналізований період зріс на 127,03%. Це свідчить про значне зростання обсягів продажів і розширення ринків збуту. Водночас собівартість реалізованої продукції також значно зросла на 135,73%. Це вказує на підвищення витрат на виробництво та реалізацію продукції, що могло бути викликано збільшенням цін на ресурси, зростанням обсягів виробництва або іншими операційними факторами.

Валовий прибуток підприємства за період 2021–2023 років зріс на 32,82%. Проте темпи зростання валового прибутку суттєво відстають від

темтів зростання як доходів, так і витрат, що свідчить про недостатню ефективність управління витратами. Рівень рентабельності за аналізований період на 37,5%. Це є індикатором погіршення ефективності діяльності підприємства, незважаючи на збільшення валового прибутку.

Таблиця 2.11 – Показник рентабельності ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал» за 2021-2023 рр., тис. грн

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абс. приріст, +,- (2023/2021 рр)	Відн. приріст, % (2023/2021 рр)
Чистий дохід	75 763,3	82 826,4	172 007,7	96 244,4	127,03
Собівартість реалізованої продукції	69 361,1	79 158,4	163 504,6	94 143,5	135,73
Валовий прибуток	6 402,2	3 668,0	8 503,1	2 100,9	32,82
Рентабельність	0,08	0,04	0,05	-0,03	-37,5

Джерело: розроблено автором на основі [51-53]

Загалом, результати аналізу свідчать про те, що зростання доходів і валового прибутку супроводжувалося ще більшим збільшенням витрат, що призвело до зниження рентабельності. Для підвищення фінансових показників підприємству слід приділити увагу зниженню собівартості продукції, оптимізації витрат і підвищенню ефективності виробничих процесів, що може забезпечити стабільне покращення рентабельності в майбутньому.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс» за 2021–2023 роки свідчить про істотні зміни у фінансових результатах діяльності підприємства (див. табл. 2.12). Чистий дохід за аналізований період збільшився на 181,57%. Це свідчить про значне розширення обсягів продажів, обумовлене, ймовірно, зростанням кількості замовлень або розширенням спектра послуг. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла ще значнішими темпами – на 193,74%. Така тенденція свідчить про суттєве збільшення витрат, пов'язаних із виконанням робіт і наданням послуг.

Таблиця 2.12 – Показник рентабельності ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс» за 2021-2023 рр., тис. грн

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абс. приріст, +,- (2023/2021 рр)	Відн. приріст, % (2023/2021 рр)
Чистий дохід	1 716,4	148,1	4 832,9	3 116,5	181,57
Собівартість реалізованої продукції	1 548,4	733,2	4548,2	2 999,8	193, 74
Валовий прибуток	168,0	-585,1	284,7	116,7	69,46
Рентабельність	0,10	-0,25	0,06	-0,04	-40,0

Джерело: розроблено автором на основі [54-56]

Валовий прибуток компанії за період зріс на 69,46%, що є позитивним фактором. Однак у 2022 році спостерігалось його зменшення до від'ємного значення, що може свідчити про наявність тимчасових фінансових труднощів, викликаних як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Рівень рентабельності підприємства протягом 2021–2023 років знизився на 40%. Це вказує на погіршення ефективності використання ресурсів та операційної діяльності підприємства.

Таким чином, попри зростання доходів і валового прибутку, стрімке збільшення собівартості негативно позначилося на показниках рентабельності. У цьому контексті підприємству доцільно зосередити зусилля на оптимізації витрат, підвищенні продуктивності та впровадженні управлінських рішень, спрямованих на поліпшення фінансової ефективності.

Отже, за рівнем показника рентабельності, найвищі значення демонструють ТОВ «Промконтракт» і ТОВ «Домінант-вуд», що свідчить про їхню ефективність у порівнянні з іншими підприємствами. ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал» та ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс» мають значно нижчі показники, що вказує на низьку рентабельність їхньої діяльності. Різниця між найвищими та найнижчими значеннями (0,28 і 0,05) становить 0,23, що демонструє суттєвий розрив у рівні ефективності.

Щодо валового прибутку, найкращі результати спостерігаються у ТОВ «Промконтракт» і ТОВ «Домінант-вуд», що свідчить про їхню здатність генерувати значний обсяг прибутку. ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал» має дещо нижчий валовий прибуток, хоча різниця з лідерами є незначною. Найнижчий валовий прибуток демонструє ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс», що суттєво поступається іншим підприємствам.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що найбільш стабільні фінансові результати демонструють ТОВ «Промконтракт» і ТОВ «Домінант-вуд», які мають найвищі показники як рентабельності, так і валового прибутку. ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал» має нижчу рентабельність, але зберігає високий рівень валового прибутку. ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс» значно поступається за всіма показниками, що свідчить про необхідність оптимізації її діяльності для підвищення ефективності.

Отже, аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд» вказує на його позитивну динаміку розвитку за період останніх трьох років. Підприємство демонструє стабільне зростання основних фінансових показників, зокрема чистого доходу та валового прибутку. Проте, незважаючи на загальне покращення фінансових результатів, підприємство зіткнулося з проблемою зниження рентабельності в 2023 році, що обумовлено суттєвим збільшенням собівартості продукції. Це свідчить про необхідність оптимізації витрат і підвищення операційної ефективності, що стане ключовим фактором для забезпечення подальшої конкурентоспроможності.

Порівняння з іншими підприємствами будівельної галузі, такими як ТОВ «Промконтракт», ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал» та ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс», дозволяє виокремити кілька важливих аспектів. ТОВ «Домінант-вуд» посідає одну з лідируючих позицій за рівнем рентабельності та валового прибутку, що вказує на його високі конкурентні позиції серед аналогічних підприємств. У порівнянні з ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал» та ТОВ «Юридично-

будівельна компанія «Комплекс», ТОВ «Домінант-вуд» має значно кращі фінансові показники. Однак, у порівнянні з ТОВ «Промконтракт», його результати дещо поступаються, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення бізнес-процесів та витратної політики.

ТОВ «Домінант-вуд» має високий потенціал для збереження конкурентоспроможності в будівельній галузі, оскільки здатне генерувати стабільний прибуток та підтримувати порівняно високий рівень рентабельності. Проте для закріплення своїх конкурентних позицій і подолання впливу зростання витрат, підприємству необхідно здійснювати постійний моніторинг собівартості продукції та оптимізувати витрати на всіх етапах виробничого процесу. Підвищення ефективності управлінських рішень, а також впровадження нових технологій і підвищення продуктивності повинні стати основними напрямками для забезпечення довгострокового розвитку компанії.

Серед основних конкурентів ТОВ «Домінант-вуд» слід виділити ТОВ «Промконтракт», яке на даний момент демонструє стабільно високі показники як рентабельності, так і валового прибутку. Проте значні коливання собівартості у інших підприємств, таких як ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал» і ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс», можуть стати для ТОВ «Домінант-вуд» як викликом, так і можливістю для підвищення своєї ефективності, якщо підприємство зможе ефективно адаптувати свої стратегії до змін на ринку.

Таким чином, конкурентоспроможність ТОВ «Домінант-вуд» на сьогодні є стабільною, однак для подальшого зростання і зміцнення позицій на ринку, підприємству слід зосередитись на підвищенні операційної ефективності та оптимізації витрат.

Для оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств м. Житомир було здійснено інтегральну оцінку ключових показників діяльності чотирьох підприємств. У ході дослідження було враховано такі критерії, як частка ринку, якість виконання проєктів, рівень рентабельності

підприємства, інноваційна активність, клієнторієнтованість та екологічність матеріалів. В табл. 2.13 подано результати розрахунків та інтегральний показник для кожного підприємства.

Таблиця 2.13 – Інтегральна оцінка конкурентоспроможності будівельних підприємств м. Житомир

Показники	Вага, %	ТОВ «Домінант- вуд»	ТОВ «Пром- контракт»	ТОВ «НВФ «Термо- універсал»	ТОВ «ЮБК «Комплекс»
Частка ринку	25,00	11,51	11,44	60,72	1,71
Якість виконання проєктів	15,00	90,00	90,00	95,00	83,00
Рівень рентабельності підприємства	20,00	0,27	0,28	0,05	0,06
Інноваційна активність	15,00	51,00	53,00	67,00	47,00
Клієнторієнтованість	10,00	82,00	82,00	86,00	85,00
Екологічність матеріалів	15,00	84,00	81,00	91,00	81,00
Загальний інтегральний показник	100,00	42,03	41,88	46,71	40,17

Джерело: розроблено автором

Аналіз інтегральної оцінки конкурентоспроможності показав, що лідером серед розглянутих підприємств є ТОВ «НВФ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал», яке має найвищий загальний інтегральний показник – 46,71. Це підприємство демонструє значну частку ринку та високий рівень якості виконання проєктів, що є ключовими перевагами в умовах жорсткої конкуренції. Також воно має найбільший рівень інноваційної активності та екологічності матеріалів, що підтверджує його стратегічну орієнтацію на стійкий розвиток.

ТОВ «Домінант-вуд» займає друге місце за загальним інтегральним показником – 42,03, демонструючи стабільні результати за такими критеріями, як клієнторієнтованість (82%) та екологічність матеріалів (84%). Водночас

підприємство поступається лідеру за часткою ринку та інноваційною активністю, що може бути напрямом для подальшого вдосконалення.

ТОВ «Промконтракт» має інтегральний показник 41,88, що є близьким до результату ТОВ «Домінант-вуд». Однак підприємство демонструє незначно нижчі показники інноваційної активності та екологічності матеріалів, що впливає на її загальну конкурентоспроможність.

ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс» має найнижчий інтегральний показник – 40,17, що обумовлено низькою часткою ринку, яка становить лише 1.27%, та відносно нижчою якістю виконання проєктів. Незважаючи на високий рівень клієнторієнтованості та екологічності матеріалів, підприємству необхідно посилити інноваційну активність та підвищити рентабельність, аби зміцнити свої позиції на ринку.

Таким чином, проведена оцінка дозволяє зробити висновок, що підприємства, які забезпечують високу якість виконання проєктів, екологічність матеріалів та інноваційну активність, мають значно вищі шанси на зміцнення своїх позицій у галузі. Для ТОВ «Домінант-вуд» рекомендовано звернути увагу на розширення ринкової частки та впровадження інновацій, що сприятиме підвищенню його інтегрального показника конкурентоспроможності.

2.3 Аналіз ефективності управлінських рішень щодо конкурентоспроможності

Ефективність управлінських рішень щодо конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд» є важливим етапом у визначенні успішності підприємства в умовах сучасного ринку. Умови високої конкуренції в будівельній галузі вимагають від підприємства прийняття стратегічних рішень, які забезпечують його стабільний розвиток та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі [57]. Оцінка управлінських рішень дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно реалізуються інноваційні стратегії,

маркетингові підходи та оптимізація виробничих процесів для підтримки та збільшення конкурентних переваг.

Стратегія розвитку ТОВ «Домінант-вуд» орієнтована на створення високоякісних дерев'яних будинків з використанням екологічно чистих матеріалів, таких як натуральний брус. Підприємство активно застосовує індивідуалізований підхід до кожного клієнта, пропонуючи персоналізовані проекти, що дозволяє задовольняти специфічні потреби та вимоги споживачів. Цей підхід не тільки підвищує конкурентоспроможність підприємства, але й відповідає на зростаючий попит на сталий розвиток та екологічні технології у будівництві. Використання натуральних матеріалів є важливим чинником для залучення екосвідомих споживачів, що зміцнює репутацію підприємства на ринку. Таким чином, ТОВ «Домінант-вуд» успішно інтегрує свою стратегію в практичну діяльність, забезпечуючи стійке зростання та конкурентоспроможність у будівельному секторі.

Маркетингова стратегія ТОВ «Домінант-вуд» включає активне використання цифрових платформ, таких як офіційний вебсайт, соціальні мережі (Facebook) та блог, для просування бренду та залучення клієнтів. Вебсайт надає потенційним споживачам повну інформацію про послуги, що сприяє формуванню довіри. Соціальні мережі дозволяють підтримувати взаємодію з аудиторією, публікуючи відгуки клієнтів та фото завершених проєктів, що зміцнює репутацію підприємства. Блог фокусується на екологічних перевагах будівництва, підвищуючи обізнаність про підприємство як експерта в галузі сталих рішень.

Використання цифрових платформ дозволяє ТОВ «Домінант-вуд» зміцнювати імідж, будувати довіру та підвищувати конкурентоспроможність. Активна присутність на сайті, у соціальних мережах і блозі не лише залучає нових клієнтів, але й забезпечує підприємству стабільний потік інформації та взаємодії з існуючими споживачами. Це дозволяє ТОВ «Домінант-вуд» зміцнювати свої позиції на ринку та підвищувати лояльність клієнтів.

Розглянемо маркетингову стратегію ТОВ «Домінант-вуд», яка представлена у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Маркетингова стратегія ТОВ «Домінант-вуд»

Компонент стратегії	Опис	Ціль	Інструменти реалізації	Термін реалізації
1	2	3	4	5
Цифровий маркетинг	Використання офіційного вебсайту, соціальних мереж та блогу для просування бренду.	Збільшення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів.	- Оновлення вебсайту - Запуск рекламних кампаній у Facebook - Створення SEO-контенту	3–6 місяців
Контент-маркетинг	Розробка якісного контенту: статей, відео, фото продукції та проєктів компанії.	Формування довіри до бренду, залучення цільової аудиторії через експертний контент.	- Створення блогу на вебсайті - Публікація відеооглядів - Постинг у соцмережах	Постійно
Реклама у соціальних мережах	Таргетована реклама на Facebook для просування продукції.	Залучення нових клієнтів та збільшення продажів.	- Запуск таргетованих кампаній - Ретаргетинг для повторних клієнтів	1–2 місяці, постійно
Пошукова оптимізація (SEO)	Оптимізація вебсайту для кращої видимості в пошукових системах.	Збільшення органічного трафіку та зростання онлайн-продажів.	- Впровадження ключових слів - Покращення структури сайту - Публікація релевантного контенту	6–9 місяців
Е-mail маркетинг	Розсилка інформаційних листів для клієнтів та партнерів.	Інформування про нову продукцію, акції та послуги, підтримка лояльності клієнтів.	- Автоматизація email-кампаній - Розробка регулярних розсилок	1 місяць, постійно

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5
Партнерський маркетинг	Співпраця з постачальниками та дилерами для спільного просування продукції.	Збільшення продажів через партнерські канали.	- Укладання партнерських угод - Спільні рекламні акції	2–4 місяці
Участь у виставках та форумах	Презентація продукції на галузевих заходах.	Підвищення впізнаваності бренду та встановлення нових бізнес-контактів.	- Участь у галузевих виставках - Презентаційні стенди	Щорічно
Акції та спеціальні пропозиції	Запуск сезонних знижок, акційних пропозицій для залучення клієнтів.	Стимулювання попиту на продукцію в короткостроковій перспективі.	- Рекламні кампанії у Facebook та на сайті - SMS-розсилка	1–2 місяці
Аналіз ринку та конкурентів	Постійний моніторинг ринку будівельних матеріалів і дій конкурентів.	Швидке реагування на ринкові зміни та покращення конкурентних позицій.	- Збір даних про конкурентів - Опитування клієнтів - Аналіз цінової політики	Постійно

Джерело: розроблено автором на основі [44]

Маркетингова стратегія ТОВ «Домінант-вуд» є ефективним інструментом для забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Використання цифрових платформ, таких як вебсайт, соціальні мережі та блог, сприяє зростанню впізнаваності бренду та забезпечує доступ до ширшої аудиторії потенційних клієнтів. Застосування інструментів таргетованої реклами дозволяє значно підвищити ефективність маркетингових заходів за рахунок зосередження на цільових сегментах споживачів.

Контент-маркетинг і SEO-оптимізація забезпечують збільшення органічного трафіку на вебсайт компанії, що сприяє зростанню довіри до бренду та стимулює клієнтів до прийняття рішення про покупку. Впровадження email-розсилок і партнерського маркетингу дозволяє розширити канали комунікації з існуючими та потенційними клієнтами,

підтримуючи їхню лояльність та зацікавленість. Участь у виставках і галузевих заходах сприяє зміцненню іміджу компанії як надійного виробника будівельних матеріалів, а акції та спеціальні пропозиції стимулюють додатковий попит.

Крім того, постійний моніторинг ринку і діяльності конкурентів забезпечує актуальність прийнятих управлінських рішень, дозволяючи швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Загалом, дана маркетингова стратегія сприяє інтеграції сучасних маркетингових технологій у діяльність підприємства, що забезпечує його довгострокову стабільність, підвищення обсягів продажу та зміцнення позицій на ринку.

Дана маркетингова стратегія впливає на ключові аспекти діяльності ТОВ «Домінант-вуд», зображені на рис. 2.3.

Запроваджена маркетингова стратегія чинить комплексний вплив на ключові аспекти діяльності ТОВ «Домінант-вуд», сприяючи підвищенню впізнаваності бренду, розширенню клієнтської бази та збільшенню обсягів продажу. Завдяки активному використанню цифрових платформ, таргетованої реклами та контент-маркетингу компанія зміцнює свій імідж і залучає нових споживачів, забезпечуючи стабільний попит на свою продукцію.



Рисунок 2.3 – Ключові аспекти впливу

Джерело: *сформовано автором*

Стратегія дозволяє комплексно покращити ефективність діяльності підприємства, підвищуючи її стійкість і конкурентні переваги на ринку будівельних підприємств.

Наступним аспектом аналізу є впровадження інноваційних рішень і сучасних технологій, які забезпечують унікальність продукції підприємства. Підприємство використовує широкий спектр технологій, серед яких виготовлення будинків із оциліндрованої колоди, сухого профільованого бруса, подвійного бруса з утепленням, клеєного бруса та каркасних конструкцій, виробництво яких розпочато у 2024 році.

Каркасна технологія, розроблена на підприємстві, поєднує швидкість зведення, екологічність, надійність та доступність, що робить такі будинки економічно вигідними, зручними для транспортування та максимально адаптованими до потреб клієнтів. Завдяки застосуванню високоякісного обладнання та деревини першого сорту, каркасні конструкції вирізняються тривалою експлуатацією та стійкістю до негативних зовнішніх чинників.

Особливу увагу підприємство приділяє енергозбереженню: у конструкціях використовуються утеплювачі товщиною до 200 мм, пароізоляційні матеріали, а також елементи для захисту від шкідників. Завдяки цьому технологія дозволяє пропонувати клієнтам повністю готові будинки «під ключ», з урахуванням внутрішнього оздоблення, встановлення комунікацій, дверей і вікон.

Переваги інноваційних рішень ТОВ «Домінант-вуд» знаходять високу оцінку не лише в Житомирській області, але й в інших областях України, що підтверджується розширенням географії реалізованих проєктів. Постійний розвиток і впровадження нових підходів дають змогу підприємству відповідати сучасним запитам споживачів щодо екологічності та якості, водночас укріплюючи її позиції на ринку дерев'яного домобудівництва.

Виробничі показники підприємства дають змогу оцінити обсяги випуску продукції, ефективність використання ресурсів та впровадження інноваційних технологій. Результати аналізу наведені у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Виробничі показники ТОВ «Домінант-вуд» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абс. приріст, +,- (2023/2021 рр)	Відн. приріст, % (2023/2021 рр)
Обсяг виробленої продукції, м ²	10 540,00	8 850,00	12 690,00	2 150,00	20,40
Кількість завершених проєктів, шт	53	28	62	9	16,98
Час виробництва одного проєкту в середньому, днів	45	50	41	-4	-8,89

Джерело: розроблено автором

Аналіз виробничих показників ТОВ «Домінант-вуд» за 2021–2023 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, незважаючи на складні економічні умови та політичну ситуацію. Обсяг виробленої продукції збільшився на 20,4%, що демонструє ефективність впроваджених інновацій та зростання попиту на продукцію. Зменшення обсягів у 2022 році пояснюється впливом воєнних дій, однак у 2023 році підприємство відновило свої позиції, досягнувши рекордних показників.

Кількість завершених проєктів за аналізований період зросла на 16,98%, що є результатом активного використання каркасної технології будівництва, яка значно скорочує тривалість реалізації проєктів. Середній час виробництва одного проєкту зменшився на 8,89% завдяки модернізації обладнання та оптимізації виробничих процесів. Це свідчить про підвищення продуктивності праці та раціональне використання ресурсів.

Отже, результати аналізу підтверджують ефективність управлінських рішень і виробничої стратегії ТОВ «Домінант-вуд». Підприємство демонструє здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, забезпечуючи стабільне зростання виробничих показників, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню позицій на ринку.

Розглянемо фінансові показники ТОВ «Домінант-вуд» за 2022-2023 роки (див. табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Фінансові показники ТОВ «Домінант-вуд», тис. грн

Показник	2022 рік	2023 рік	Абсолютний приріст	Відносний приріст (%)
I. Необоротні активи	1 851,60	4 643,70	2 792,10	150,69
II. Оборотні активи	12 792,50	17 615,00	4 822,50	37,70
Загальний баланс	14 644,10	22 258,70	7 614,60	52,00
I. Власний капітал	2 411,30	3 526,50	1 115,20	46,24
Короткострокові кредити банків	89,30	3 379,00	3 289,70	3,679,86
Поточні зобов'язання	12 232,80	18 732,20	6 499,40	53,14
Чистий дохід від реалізації продукції	24 709,80	32 604,30	7 894,50	31,94
Собівартість реалізованої продукції	16 949,10	23 761,10	6 812,00	40,22
Чистий прибуток	1 032,40	1 115,20	82,80	8,01

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток Б,В]

Значний приріст необоротних активів на 150,69% у 2023 році, порівняно з 2022 роком, свідчить про активні інвестиції підприємства в основні засоби, що може позитивно вплинути на продуктивність у майбутньому. Оборотні активи також зросли на 37,70% за аналізований період. Це може свідчити про підвищення ліквідності підприємства, однак варто звернути увагу на те, що запаси зменшилися, що може бути сигналом про можливе скорочення виробничих потужностей або продажу готової продукції.

Загальний баланс підприємства зріс на 7 614.60 тис. грн, що вказує на поліпшення фінансового становища та підвищення капіталізації.

Власний капітал збільшився на 46.24%. Це свідчить про здатність підприємства зберігати прибуток і розвивати свій бізнес. Короткострокові кредити банків значно зросли, що може бути тривожним сигналом. Підприємству слід стежити за своєю заборгованістю і забезпечувати своєчасне погашення зобов'язань. Попри зростання загального рівня зобов'язань, поточні зобов'язання зменшилися на 53.14%, що вказує на позитивні зрушення в управлінні фінансовими ресурсами.

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 31.94%, що свідчить про успішність продажу та зростання попиту на продукцію

підприємства. Собівартість реалізованої продукції зросла на 40.22%, що може вказує про зростання витрат на виробництво.

Позитивна динаміка чистого прибутку, який зріс на 8,01%, свідчить про покращення фінансових результатів. Підприємство вийшло з збитків минулого року, що є важливим кроком у фінансовому оздоровленні.

Управління персоналом є ключовим аспектом успішної діяльності ТОВ «Домінант-вуд», оскільки саме якісний людський ресурс забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства. Підприємство акцентує увагу на залученні висококваліфікованих спеціалістів, що дозволяє підтримувати високі стандарти якості продукції та послуг. Це сприяє формуванню конкурентних переваг, особливо на зовнішніх ринках, де професійність персоналу є важливим критерієм успіху.

Наступним етап проведемо аналіз управління персоналом підприємства. В умовах воєнного стану управління персоналом набуває особливого значення через необхідність забезпечення безперервності виробничих процесів і підтримання мотивації співробітників. Збереження стабільної роботи команди вимагає від керівництва гнучкого підходу, швидкості реагування на зміни у зовнішньому середовищі та адаптації кадрової політики до нових реалій. Одним із головних викликів є збереження професійного ядра команди в умовах підвищеної мобільності кадрів та посилення конкуренції за кваліфікованих працівників.

Для забезпечення ефективного управління персоналом ТОВ «Домінант-вуд» визначено п'ять стратегічних напрямів (див. рис. 2.4)



Рисунок 2.4 – Напрями ефективного управління персоналом ТОВ «Домінант-вуд»

Джерело: *сформовано автором*

Управління персоналом у сучасних умовах діяльності підприємства потребує інтеграції кількох ключових напрямів, спрямованих на забезпечення стабільності та підвищення ефективності роботи команди ТОВ «Домінант-вуд». Одним із пріоритетів є мотивація та підтримка працівників, що передбачає впровадження комплексних систем стимулювання. До таких систем належать як матеріальні, так і нематеріальні інструменти, зокрема, запровадження гнучкого графіка роботи, програм корпоративної соціальної відповідальності, а також створення умов для професійного зростання співробітників.

Адаптація до змін займає важливе місце в управлінні персоналом, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Це передбачає організацію навчальних заходів і програм підвищення кваліфікації, а також розробку механізмів адаптації для працівників, які потребують особливих умов праці.

Гнучкість в управлінні персоналом реалізується через активне використання цифрових інструментів для планування, моніторингу та аналізу робочих процесів. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни, підвищувати ефективність організації праці та забезпечувати оптимізацію ресурсів.

Комунікація та залучення співробітників до реалізації стратегічних цілей компанії є ще одним важливим аспектом. Формування відкритих і прозорих комунікацій між керівництвом і персоналом сприяє підвищенню довіри, залученості працівників до прийняття рішень і виконання спільних завдань.

Кризове управління, як складова системи роботи з персоналом, передбачає впровадження спеціальних заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризових явищ. Це включає запобігання втраті ключових фахівців, подолання наслідків стресових ситуацій та підтримку продуктивності команди навіть за несприятливих умов.

Застосування цих підходів забезпечує гнучкість, стійкість і адаптивність у роботі з персоналом, що є важливим для досягнення стратегічних цілей підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Таким чином, управління персоналом у ТОВ «Домінант-вуд» спрямоване на створення адаптивної та гнучкої системи, що відповідає сучасним викликам і забезпечує стабільність роботи підприємства. Застосування таких підходів сприяє збереженню кадрового потенціалу, підвищенню ефективності діяльності компанії та зміцненню її конкурентних позицій на ринку.

Підсумовуючи аналіз ефективності управлінських рішень ТОВ «Домінант-вуд» щодо підвищення конкурентоспроможності, необхідно зазначити, що підприємство демонструє стійке та позитивне зростання, незважаючи на складні умови, зокрема, економічну кризу та політичну нестабільність, зумовлену війною в Україні. При цьому, значні досягнення підприємства, зокрема у сфері виробництва екологічно чистого матеріалу та

інноваційних технологій, вказують на правильність обраного стратегічного курсу, що має на меті забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд» на ринку дерев'яного домобудівництва.

Водночас, проведений аналіз виявив ряд проблем і викликів, які можуть вплинути на ефективність управлінських рішень підприємства та вимагатимуть відповідних коригувальних заходів для подальшого забезпечення стабільності і зростання.

Однією з основних складових успіху підприємства є впровадження інноваційних рішень у виробництві, таких як каркасні конструкції, що поєднують екологічність, економічність, швидкість будівництва та високу надійність. Використання сучасних технологій дозволяє ТОВ «Домінант-вуд» зайняти позиції лідера на ринку та задовольняти зростаючий попит на будівельні матеріали. Однак, незважаючи на успішні інновації, підприємству слід постійно стежити за тенденціями ринку та технологічними новаціями для збереження конкурентних переваг і адаптації до швидко змінюваного ринкового середовища. У цьому контексті особливо важливим є інвестування у постійну модернізацію обладнання та вдосконалення технологічних процесів, що дозволяє забезпечити не тільки високу якість продукції, але й оптимізацію витрат на виробництво.

У той же час, існує необхідність поліпшення фінансового управління підприємством, оскільки певні фінансові показники, зокрема зростання короткострокових зобов'язань, вказують на можливі ризики ліквідності. У цьому контексті важливою проблемою є зростання собівартості продукції, що може свідчити про потребу в оптимізації витрат на виробництво та вдосконаленні фінансових потоків підприємства. Збільшення чистого доходу від реалізації продукції є позитивним сигналом, але подальше зростання витрат, у тому числі на закупівлю сировини та енергоресурсів, може суттєво знизити рентабельність підприємства. Тому важливо розробити більш ефективні стратегії управління витратами та залучення додаткових джерел фінансування для забезпечення стабільного розвитку ТОВ «Домінант-вуд».

Не менш важливим аспектом є управління персоналом, яке є основою успіху будь-якого підприємства. ТОВ «Домінант-вуд» приділяє велику увагу залученню висококваліфікованих спеціалістів, що є необхідною умовою для підтримання високих стандартів якості продукції та обслуговування клієнтів. Однак у умовах воєнного стану та економічної нестабільності, важливим викликом стає збереження кадрового потенціалу та мотивація працівників. В умовах посиленої конкуренції за кваліфікованих кадрів та високої мобільності працівників, підприємству необхідно вдосконалювати систему управління персоналом, впроваджуючи не лише матеріальні, але й нематеріальні інструменти мотивації, створюючи сприятливі умови для професійного зростання працівників і забезпечення їх лояльності до компанії.

Ще одним важливим елементом управління персоналом є адаптація до змін, яка повинна включати як організацію навчання та підвищення кваліфікації співробітників, так і створення умов для адаптації нових працівників. В умовах постійних змін на ринку праці та внаслідок військових дій в Україні, необхідно забезпечити постійну гнучкість в управлінні кадрами, зокрема через впровадження цифрових інструментів для моніторингу ефективності роботи та оптимізації робочих процесів.

Проблема управління комунікаціями всередині підприємства також заслуговує на окрему увагу. Відкритість і прозорість комунікацій між керівництвом і персоналом сприяє підвищенню довіри та залученості співробітників до реалізації стратегічних цілей компанії. У разі відсутності ефективної комунікації можуть виникнути проблеми з координацією дій, що, у свою чергу, вплине на результативність роботи підприємства.

Кризове управління є ще одним важливим напрямом, який потребує особливої уваги. Враховуючи зовнішні виклики, підприємство повинно мати чіткі механізми для подолання кризових ситуацій, таких як дефіцит ресурсів, економічні труднощі чи зміни у зовнішньому середовищі. У цьому контексті запобігання втраті ключових фахівців та збереження продуктивності команди навіть у несприятливих умовах є важливою частиною стратегії підприємства.

Отже, виявлені проблеми, зокрема в сфері фінансового управління, адаптації до змін, управління персоналом та кризового управління, потребують оперативного реагування та коригування поточної стратегії підприємства. Для подальшого зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд» необхідно впроваджувати більш ефективні інструменти для оптимізації витрат, розвитку персоналу, а також зберігати постійну увагу до змін у ринковому середовищі. Водночас, збереження високої якості продукції, впровадження інноваційних технологій та гнучкість в управлінських рішеннях дозволять підприємству не лише зберігати конкурентні переваги, але й стійко розвиватися на ринку в умовах змін та викликів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД»

3.1 Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Аналіз діяльності ТОВ «Домінант-вуд» за останні три роки засвідчив існування низки проблем, які суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства та обмежують його потенціал розвитку. Основні з них представлені на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Проблеми, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Домінант-вуд»

Джерело: *сформовано автором*

Розглянемо детальніше кожну із них. Зростання собівартості продукції є однією з ключових проблем, які негативно впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Домінант-вуд». Основними причинами цього явища є підвищення вартості матеріальних ресурсів, зокрема деревини, підвищення цін на енергоресурси, а також зростання витрат на логістику. Це ускладнює підтримання прийнятного рівня рентабельності, обмежуючи

здатність підприємства пропонувати конкурентні ціни на свою продукцію, що особливо важливо в умовах високої конкуренції на ринку.

Наступною проблемою є недостатня оптимізація витрат і управлінських процесів, що є суттєвим стримуючим фактором для ефективного функціонування ТОВ «Домінант-вуд». Недосконала структура витрат, застарілі підходи до управління та відсутність інструментів швидкого реагування на зовнішні зміни обмежують можливості підприємства зберігати конкурентні позиції. У сучасних умовах економічної нестабільності оптимізація витрат і вдосконалення управлінських процесів є ключовими завданнями для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Проблеми управління персоналом є одним із ключових викликів, що впливають на ефективність діяльності ТОВ «Домінант-вуд». Економічна нестабільність, спричинена воєнними діями, створює ризики втрати кваліфікованого персоналу, зниження мотивації працівників та погіршення загальної продуктивності. Це негативно позначається на здатності підприємства зберігати стабільну роботу та впроваджувати інноваційні рішення.

Дані проблеми безпосередньо впливають на зниження конкурентоспроможності підприємства, зокрема на обмежену частку ринку, низький рівень рентабельності та недостатній рівень інноваційної активності.

Для вирішення виявлених проблем ТОВ «Домінант-вуд» запропоновано впровадження у використання програмного забезпечення SAP Business One. Це інтегрована система управління бізнесом, яка спеціально розроблена для малих і середніх підприємств і забезпечує оптимізацію всіх ключових бізнес-процесів, таких як фінанси, закупівлі, виробництво, продажі, управління складом і логістикою. Її впровадження дозволить підприємству досягти значного підвищення ефективності та конкурентоспроможності [58].

SAP Business One є комплексним рішенням, яке охоплює всі аспекти управління бізнесом. Основні модулі програми включають фінансовий, виробничий, складський, закупівельний, а також CRM-систему та аналітичний

модуль [59]. Фінансовий модуль дозволяє автоматизувати бухгалтерський облік, управління витратами, складання фінансових звітів і моніторинг ключових показників у реальному часі. Модуль управління запасами та закупівлями забезпечує контроль за складськими залишками, оптимізацію закупівель і прогнозування потреб підприємства. Виробничий модуль дозволяє планувати й контролювати всі етапи виробництва, відстежуючи витрати та ресурси. CRM-система інтегрує управління взаємовідносинами з клієнтами, сприяє моніторингу продажів і аналізу поведінки клієнтів. Аналітичний модуль дозволяє створювати інтерактивні звіти та дашборди для обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

Впровадження SAP Business One дозволить ТОВ «Домінант-вуд» досягти низки стратегічних цілей. По-перше, автоматизація операційної діяльності сприятиме зменшенню витрат часу і ресурсів на виконання рутинних завдань. Наприклад, модуль управління запасами забезпечить оптимізацію складських процесів, що зменшить ризик надлишкових або недостатніх залишків. По-друге, завдяки аналізу витрат і автоматизації фінансового обліку програма допоможе знизити операційні витрати, що позитивно вплине на рівень рентабельності підприємства. Використання фінансових даних у реальному часі дозволить оперативно приймати рішення, підвищуючи ефективність фінансового управління.

Інтеграція CRM-системи дозволить поліпшити роботу з клієнтами, сприяючи виявленню їхніх потреб і розробці інноваційних пропозицій. Це підвищить рівень клієнтоорієнтованості та допоможе зміцнити лояльність клієнтів, що, у свою чергу, сприятиме збільшенню частки ринку підприємства. Крім того, автоматизація виробничих процесів створить умови для впровадження нових технологій, що сприятиме підвищенню інноваційної активності. Наприклад, використання аналітичного модуля дасть змогу виявляти ринкові тренди та адаптувати бізнес-процеси до змін у попиті.

Крім того, впровадження програми забезпечить збільшення інноваційної активності компанії. Використання сучасних інструментів для

планування виробництва, прогнозування попиту та аналізу ринкових умов дозволить підприємству своєчасно адаптуватися до змін у конкурентному середовищі. Це сприятиме розробці нових продуктів та послуг, що відповідатимуть потребам споживачів.

У таблиці 3.1 наведено основні аспекти впливу SAP Business One на розв'язання ключових проблем підприємства, враховуючи терміни впровадження та очікувані результати.

Таблиця 3.1 – Вплив SAP Business One на конкурентоспроможність ТОВ «Домінант-вуд»

Проблема	Рішення SAP Business One	Термін впровадження	Очікуваний результат
Низька частка ринку	Впровадження CRM-системи для аналізу клієнтських даних, покращення обслуговування, розширення бази клієнтів	6-9 місяців	Підвищення клієнтоорієнтованості, зростання кількості постійних клієнтів, вихід на нові ринки та збільшення частки ринку на 5-10% протягом першого року.
Невисокий рівень рентабельності	Автоматизація фінансового обліку, контроль витрат, оптимізація ресурсів і зниження собівартості продукції	3-6 місяців	Зменшення операційних витрат на 10-15%, збільшення рівня рентабельності на 0,5-1% за рахунок точного моніторингу витрат і ефективного управління фінансами.
Недостатня інноваційна активність	Інтеграція модулів аналітики для моніторингу ринкових трендів і автоматизації виробничих процесів	6-12 місяців	Створення умов для розробки інноваційних продуктів, підвищення конкурентоспроможності за рахунок адаптації до сучасних ринкових потреб, зростання інноваційної активності на 20%.

Джерело: сформовано автором

Впровадження SAP Business One є стратегічно важливим кроком для ТОВ «Домінант-вуд», спрямованим на вирішення ключових проблем підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. У таблиці 3.2 представлено алгоритм дій, який охоплює всі етапи реалізації цього проєкту – від аналізу бізнес-процесів до моніторингу ефективності.

Таблиця 3.2 – Алгоритм дій для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд» на основі SAP Business One

Етап	Назва дії	Опис	Термін виконання	Результат
1.	Аналіз бізнес-процесів	Збір даних про поточний стан бізнес-процесів, ідентифікація проблем та точок оптимізації	1 місяць	Повна картина стану бізнес-процесів
2.	Вибір та адаптація SAP Business One	Підбір модулів для впровадження, адаптація системи до потреб підприємства	2 місяці	Готовий до впровадження інструментарій SAP Business One
3.	Закупівля обладнання та підготовка інфраструктури	Закупівля серверів, обладнання, налаштування інфраструктури	1 місяць	Налаштована інфраструктура
4.	Навчання персоналу	Проведення тренінгів для працівників щодо використання модулів SAP Business One	1 місяць	Підготовлений персонал до роботи з новим програмним забезпеченням
5.	Пілотне впровадження	Тестування роботи системи в одному з підрозділів	1 місяць	Виявлені недоліки, скориговані процеси
6.	Повномасштабне впровадження	Інтеграція SAP Business One в усі бізнес-процеси	2 місяці	Оптимізація всіх процесів, автоматизація бізнес-операцій
7.	Моніторинг та оцінка ефективності	Регулярний аналіз ефективності системи, доопрацювання за потреби	Постійно	Відстеження результатів, вдосконалення процесів

Джерело: *сформовано автором*

Алгоритм дій для впровадження SAP Business One є комплексним і спрямованим на всебічну оптимізацію діяльності ТОВ «Домінант-вуд». Реалізація зазначених етапів забезпечить підприємству не лише автоматизацію ключових бізнес-процесів, але й суттєве покращення їх ефективності. Це дозволить досягти зростання рівня рентабельності, підвищити інноваційну активність та задовольнити потреби клієнтів на якісно

новому рівні. Системний підхід до впровадження забезпечить довгостроковий ефект і сприятиме сталому розвитку підприємства.

За допомогою Діаграми Ганта візуалізуємо послідовність етапів впровадження SAP Business One у ТОВ «Домінант-вуд». Це дозволить чітко відстежувати терміни виконання кожного етапу, координувати дії та забезпечувати ефективне управління проєктом. Візуальне представлення процесу на рис. 3.2 дає змогу уникнути затримок у реалізації плану та гарантує його успішне завершення.

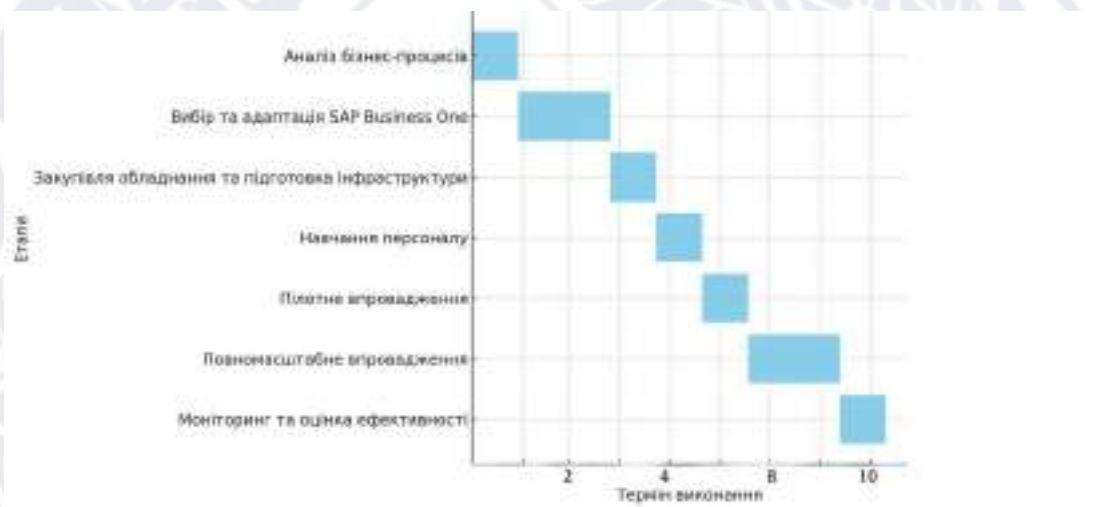


Рисунок 3.2 – Діаграма Ганта алгоритму дій для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд»

Джерело: розроблено автором

Діаграма Ганта демонструє логічну послідовність дій та взаємозалежність між етапами впровадження SAP Business One. Чітке дотримання графіка дозволить досягти поставлених цілей у зазначені терміни, забезпечивши якісну реалізацію проєкту. Використання цього інструменту сприятиме прозорості процесу, покращенню координації між підрозділами та зниженню ризиків, що є ключовими факторами успіху проєкту та майбутнього розвитку підприємства.

Для впровадження SAP Business One в ТОВ «Домінант-вуд» необхідно передбачити бюджет, що покриє витрати на всі етапи проєкту. До основних

статей витрат належать придбання ліцензійного програмного забезпечення, закупівля обладнання, адаптація системи, навчання персоналу, а також витрати на технічну підтримку та супровід. Визначення цих витрат допомагає оцінити економічну доцільність проєкту, забезпечити раціональне планування бюджету та уникнути непередбачених витрат у майбутньому.

Таблиця 3.3 – Попередній розрахунок витрат на впровадження SAP Business One, грн

Стаття витрат	Сума, грн	Опис
Придбання ліцензійного програмного забезпечення	452 000,00	Вартість ліцензії SAP Business One для корпоративного використання.
Закупівля обладнання	188 000,00	Сервери, робочі станції, мережеве обладнання.
Адаптація системи	126 000,00	Налаштування програмного забезпечення під специфіку бізнес-процесів підприємства.
Навчання персоналу	35 000,00	Проведення тренінгів для співробітників щодо використання системи.
Пілотне впровадження	40 000,00	Тестування системи на одному з підрозділів, усунення виявлених проблем.
Повномасштабне впровадження	100 000,00	Інтеграція системи в усі бізнес-процеси підприємства.
Технічна підтримка та супровід	120 000,00	Щорічна підтримка програмного забезпечення, оновлення та усунення технічних збоїв.
Загальна сума	1 061 000,00	Сукупна вартість впровадження системи SAP Business One.

Джерело: сформовано автором на основі [60]

Попередній розрахунок витрат (див. табл. 3.3) демонструє, що загальна сума, необхідна для впровадження SAP Business One в ТОВ «Домінант-вуд», становить 1 061 000 грн. Основну частину бюджету складають витрати на придбання програмного забезпечення, обладнання та адаптацію системи до потреб підприємства. Також важливими статтями витрат є навчання персоналу та технічна підтримка, які забезпечать ефективне використання системи та її безперебійну роботу в майбутньому. Такий інвестиційний підхід дозволить підприємству підвищити ефективність, конкурентоспроможність і забезпечити довгостроковий розвиток. Так як чистий прибуток в 2023 році

складає 1 115 000 грн, підприємство здатне покрити витрати на впровадження SAP Business One за рахунок власних фінансових ресурсів. Чистий прибуток перевищує загальну вартість проекту, що дозволяє уникнути залучення додаткових кредитних коштів або інвесторів.

Впровадження SAP Business One у діяльність ТОВ «Домінант-вуд» має на меті оптимізацію основних бізнес-процесів, зокрема управління фінансами, виробництвом, клієнтськими відносинами та інноваційною діяльністю. У таблиці 3.4 наведено відповідні прогнозовані показники, їхні зміни та обґрунтування.

Таблиця 3.4 – Прогнозовані зміни ключових показників конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд»

Показник	Вага, %	Поточне значення	Через рік після впровадження	Через три роки після впровад- ження	Відносний приріст 2023 рік/ через 1 рік після впрова- дження (%)	Відносний приріст 2023 рік/ через 3 роки після впрова- дження (%)
Частка ринку	25,00	11,51	14,00	18,00	21,63	56,39
Якість виконання проектів	15,00	90,00	92,00	95,00	2,22	5,56
Рівень рентабельності підприємства	20,00	0,27	0,40	0,62	48,15	129,63
Інноваційна активність	15,00	51,00	60,00	75,00	17,65	47,06
Клієнто- орієнтованість	10,00	82,00	86,00	90,00	4,88	9,76
Екологічність матеріалів	15,00	84,00	85,00	87,00	1,12	3,57
Загальний інтегральний показник	100,00	42,03	48,00	56,00	14,20	33,24

Джерело: *сформовано автором*

Результати прогнозу демонструють, що впровадження SAP Business One забезпечить поступове покращення ключових показників ефективності ТОВ «Домінант-вуд». Протягом першого року очікується зростання частки ринку, рентабельності, інноваційної активності та загального інтегрального

показника. Через три роки після впровадження прогнозується суттєве підвищення всіх показників, зокрема частки ринку до 18%, рентабельності до 0,62% та інноваційної активності до 75%. Такі зміни є результатом інтеграції сучасних технологій, оптимізації процесів і підвищення якості управлінських рішень, що сприятиме довгостроковому розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

Отже, впровадження програмного забезпечення SAP Business One є стратегічно важливим кроком для ТОВ «Домінант-вуд», оскільки воно дозволить значно покращити різні аспекти управлінської та виробничої діяльності підприємства. Незважаючи на певні початкові витрати, цей інвестиційний проєкт має потенціал для суттєвого підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Однією з ключових переваг є автоматизація бізнес-процесів, що дозволить зменшити витрати на управлінські функції та підвищити загальну ефективність роботи. Впровадження SAP Business One дозволяє підприємству отримати загальне бачення діяльності у режимі реального часу, що підвищить точність прийняття рішень та дозволить оперативно реагувати на зміни у ринковому середовищі.

Іншою важливою перевагою є потенціал для підвищення рентабельності. Оптимізація внутрішніх процесів, зменшення витрат на операційну діяльність та покращення фінансового планування призведуть до значного зростання рентабельності підприємства.

Впровадження SAP Business One дозволить покращити інноваційну активність підприємства, оскільки програмне забезпечення надає можливості для впровадження нових технологічних рішень, що дозволяють досягати більш високих результатів у виробництві та надаванні послуг. Такий підхід дасть можливість компанії стати більш адаптованою до змін у ринкових умовах і забезпечить конкурентні переваги.

Зокрема, система SAP Business One також позитивно вплине на рівень клієнторієнтованості підприємства. Вона дозволяє автоматизувати взаємодію з

клієнтами, здійснювати оперативний аналіз їх потреб і, таким чином, покращувати якість обслуговування та збільшувати лояльність клієнтів.

В результаті, впровадження SAP Business One дозволить ТОВ «Домінант-вуд» покращити своє становище на ринку, підвищити ефективність управління і забезпечити сталий розвиток в умовах конкурентного середовища. Тому це рішення є вкрай доцільним і обґрунтованим для підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

3.2 Оптимізація стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Домінант-вуд»

В умовах глобальної економічної нестабільності, спричиненої політичними та соціальними факторами, підприємства повинні швидко адаптуватися до змін, щоб зберігати свою конкурентоспроможність [61]. Для ТОВ «Домінант-вуд», яке спеціалізується на дерев'яному домобудівництві, особливо важливо розробити та впровадити стратегію, яка дозволяє не лише зберігати конкурентні переваги, а й активно використовувати можливості для розвитку в умовах постійно змінюваного ринку.

Розробимо програму підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд», спрямовану на забезпечення стійкого розвитку підприємства через модернізацію виробничих і управлінських процесів, освоєння нових ринків збуту та мінімізацію залежності від зовнішніх постачальників. Реалізація цієї програми передбачає комплексний підхід, заснований на поетапному впровадженні заходів із підвищення ефективності діяльності підприємства та його адаптації до сучасного конкурентного середовища. Важливим аспектом є також виявлення та систематизація основних ризиків, зокрема фінансових, операційних, управлінських, ринкових та технологічних, що дозволяє розробити стратегії для їх мінімізації або усунення. Ці заходи мають на меті не лише підвищення ефективності внутрішніх процесів, але й зміцнення ринкових позицій підприємства, що

дозволяє ТОВ «Домінант-вуд» бути більш адаптивним до змін на ринку та забезпечити стійке зростання в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів.

Стратегія підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд» передбачає впровадження сучасних управлінських технологій, модернізацію виробничих процесів, освоєння нових ринків збуту та оптимізацію витрат. Основними напрямками є автоматизація через SAP Business One, зниження залежності від зовнішніх постачальників, підвищення якості продукції та створення ефективної системи управління.

Етапи програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд» представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Програма підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд»

Етап	Опис заходів	Очікувані результати
1	2	3
1. Визначення цілей	Формування пріоритетних напрямів розвитку: підвищення ефективності, оптимізація витрат, зміцнення клієнтоорієнтованості, розширення ринків збуту.	Чіткі, вимірювані та орієнтовані на час цілі, що відповідають внутрішнім і зовнішнім викликам.
2. Діагностика ресурсів	Аудит технічних, фінансових і людських ресурсів. Визначення часових обмежень і потенційних проблем.	Виявлення слабких місць і складання реалістичного графіка впровадження програми.
3. Розробка стратегій	Впровадження SAP Business One, модернізація обладнання, запуск маркетингових кампаній, оптимізація управління фінансовими потоками.	Комплексний підхід до підвищення ефективності виробництва, маркетингу та фінансового управління.
4. Планування заходів	Розподіл програми на фази: автоматизація, модернізація, освоєння нових ринків, оптимізація постачання.	Послідовне та контрольоване впровадження змін.
5. Організаційна структура	Створення робочих груп і координаційної ради для управління процесами впровадження програми.	Забезпечення ефективного контролю та зворотного зв'язку між усіма учасниками програми.
6. Визначення методів оцінки	Вибір КРІ (чистий дохід, рентабельність, собівартість, клієнтська база) для моніторингу прогресу.	Своєчасна оцінка результатів і можливість оперативного коригування програми.

Продовження табл. 3.5

1	2	3
7. Визначення витрат	Планування інвестицій у модернізацію, маркетинг, навчання персоналу, оптимізація витрат відповідно до принципів раціонального розподілу ресурсів.	Збалансоване фінансування програми без перевищення бюджетних обмежень.
8. Оцінка ефективності	Порівняння запланованих і фактичних результатів, коригування стратегії за необхідності.	Підвищення ефективності програмних заходів, забезпечення стійкого зростання підприємства.

Джерело: *сформовано автором*

На першому етапі програми визначаються цілі та пріоритети. Основними цілями є підвищення операційної ефективності, удосконалення управлінських рішень, зміцнення клієнтоорієнтованості та оптимізація фінансового управління. Ці цілі формуються з урахуванням внутрішніх ресурсів підприємства, зовнішніх викликів ринку та стратегічних перспектив розвитку.

Другий етап передбачає діагностику ресурсів і часових обмежень. Проведення повного аудиту наявних ресурсів дозволяє виявити слабкі місця у виробничих і управлінських процесах, а також розробити план їхньої оптимізації. Діагностика охоплює технічний стан обладнання, фінансові можливості підприємства та кваліфікацію персоналу. На основі отриманих даних формується часовий графік реалізації програми, який враховує необхідність поетапного впровадження змін і їхній вплив на діяльність компанії.

На третьому етапі розробляються стратегії реалізації. Програма включає кілька взаємопов'язаних стратегій, серед яких операційна, маркетингова, інноваційна та фінансова. Операційна стратегія передбачає впровадження системи SAP Business One для автоматизації бізнес-процесів, що дозволить зменшити витрати, підвищити продуктивність і знизити ризик помилок. Маркетингова стратегія спрямована на розширення ринків збуту, розробку рекламних кампаній і зміцнення іміджу компанії як виробника

високоякісної продукції. Інноваційна стратегія включає модернізацію виробничих потужностей, впровадження енергоощадних технологій і розвиток нових продуктів. Фінансова стратегія акцентується на оптимізації витрат і підвищенні прозорості управління фінансовими потоками.

Четвертий етап полягає у плануванні заходів і визначенні фаз програми. Реалізація програми розподіляється на кілька фаз. У першій фазі передбачається впровадження SAP Business One для автоматизації основних бізнес-процесів. Друга фаза включає модернізацію обладнання, що дозволить зменшити енерговитрати та собівартість продукції. На третьому етапі проводяться маркетингові дослідження, спрямовані на вивчення нових ринків збуту, і розробляються рекламні кампанії. Четверта фаза зосереджується на роботі з постачальниками з метою диверсифікації джерел сировини і зменшення залежності від окремих контрагентів.

П'ятий етап передбачає формування організаційної структури програми. Для забезпечення ефективного впровадження заходів створюються робочі групи для реалізації кожного напрямку програми, а також координаційна рада, яка контролює виконання завдань і оперативно вирішує проблеми, що виникають. Організаційна структура базується на принципах чіткої ієрархії, розподілу відповідальності та зворотного зв'язку між усіма учасниками.

Шостий етап включає визначення методів і інструментів вимірювання досягнутих результатів. У рамках цього етапу обираються ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють оцінити прогрес у реалізації програми. До основних показників належать зростання валового прибутку, зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності та розширення клієнтської бази.

Сьомий і восьмий етапи зосереджені на визначенні витрат на реалізацію програми та оцінці її ефективності. Прогноз витрат проводиться з урахуванням необхідності інвестицій у модернізацію, маркетингові заходи та навчання персоналу. Оцінка ефективності базується на порівнянні

запланованих і фактичних результатів, що дозволяє виявити відхилення і за потреби коригувати програму.

Очікуваними результатами реалізації програми є збільшення чистого доходу на 12%, зниження собівартості продукції на 1,45%, підвищення рентабельності до 0,40, а також розширення клієнтської бази. Програма забезпечить підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд», сприятиме стабільності підприємства на ринку і створить умови для його довгострокового розвитку.

Для виконання реалізації програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд» створено функціональну матрицю (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Функціональна матриця управління впровадженням програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд»

Етапи реалізації програми	Генеральний директор	Заст. директора з	Заст. директора з	Фінансовий відділ	Проектний відділ	Відділ маркетингу	Відділ закупівель	Юридичний відділ
1. Визначення цілей	Р	У	У	К	СО	СО	ОІ	ОІ
2. Діагностика ресурсів	Р	К	К	У	СО	ОІ	П	ОІ
3. Розробка стратегій	Р	У	У	К	П	СО	СО	ОІ
4. Планування заходів	Р	У	У	К	П	ОІ	СО	СО
5. Організаційна структура	Р	У	У	У	СО			
6. Визначення методів оцінки	Р	К	К	У				
7. Визначення витрат	Р	У		П				
8. Оцінка ефективності	Р	К	У	К	П	СО	ОІ	ОІ
Умовні позначки: Р – прийняття рішення; У – узгодження; К – контроль; П – підготовка рішення; СО – спільне обговорення; КК – консультація; ОІ – обмін інформацією.								

Джерело: розроблено автором

Заступник директора з виробництва відповідає за технічний аудит і реалізацію заходів, пов'язаних із виробничими процесами. Фінансовий відділ здійснює планування витрат і контроль за дотриманням бюджету. Проектний відділ відповідає за інтеграцію системи SAP Business One, налаштування і

тестування програмного забезпечення. Відділ маркетингу готує аналітичні дані для стратегічних рішень, а також забезпечує клієнтоорієнтованість у рамках нової системи. Відділ закупівель забезпечує матеріально-технічну базу програми, включаючи обладнання та ліцензії. Юридичний відділ здійснює правовий супровід усіх етапів програми.

Чіткий розподіл обов'язків у матриці відповідальності сприяє ефективній реалізації програми та досягненню її цілей у встановлені терміни.

Розробимо дерево цілей програми впровадження SAP Business One в ТОВ «Домінант-вуд» (див. рис. 3.3).

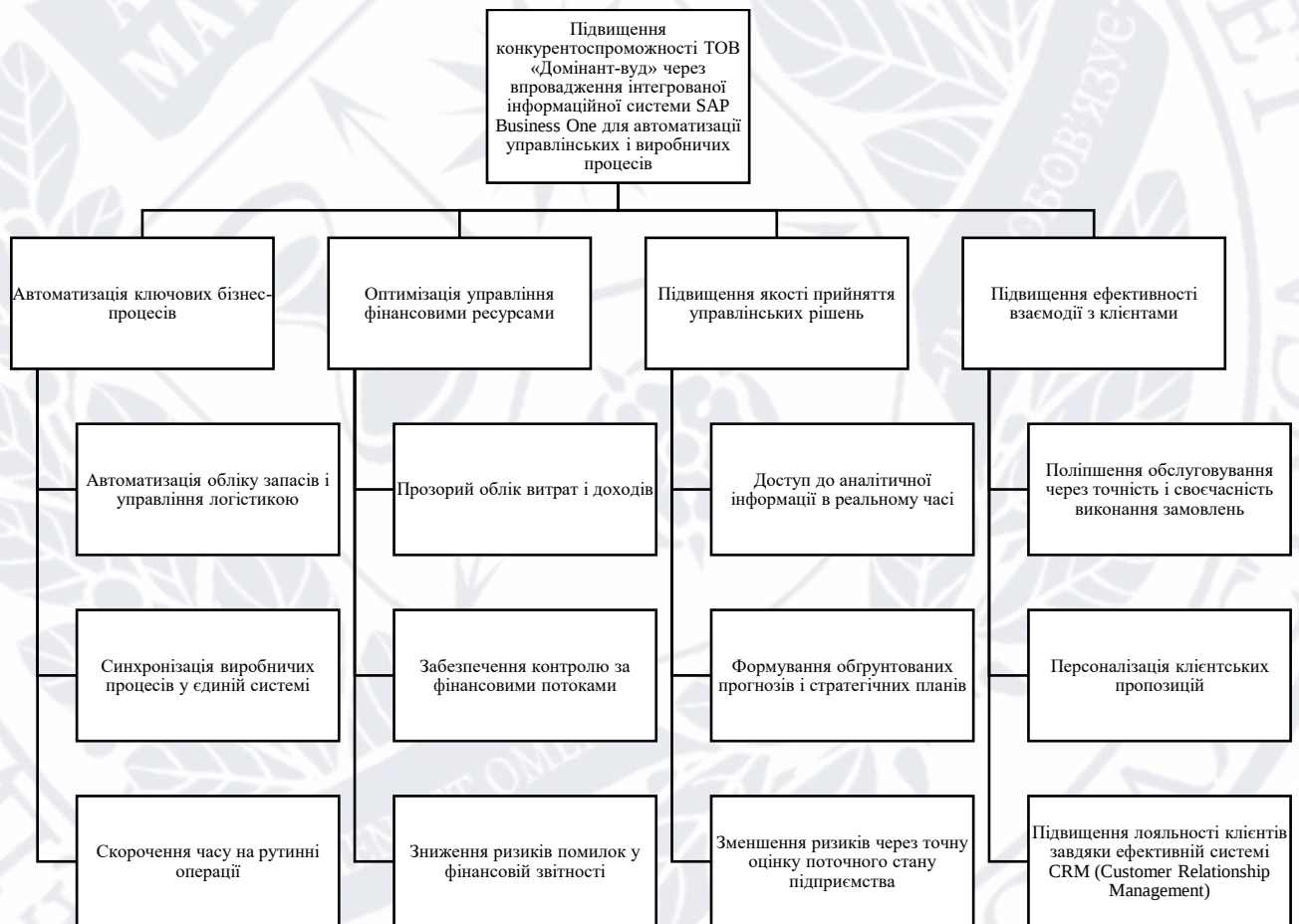


Рисунок 3.3 – Дерево цілей програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд»

Джерело: розроблено автором

З рис. 3.3 видно, що метою програми є підвищення конкурентоспроможності підприємства через впровадження системи SAP

Business One. Основні цілі включають автоматизацію ключових бізнес-процесів, оптимізацію управління фінансовими ресурсами, покращення якості прийняття управлінських рішень та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами.

Це досягається через автоматизацію обліку запасів, фінансів і логістики, впровадження прозорої системи контролю витрат, доступ до аналітичних даних у реальному часі та вдосконалення обслуговування клієнтів. Програма спрямована на підвищення продуктивності, зниження витрат і створення конкурентних переваг на ринку.

Також розглянемо дерево ресурсів програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд», метою якого є забезпечення реалізації програми через ефективне використання необхідних ресурсів.

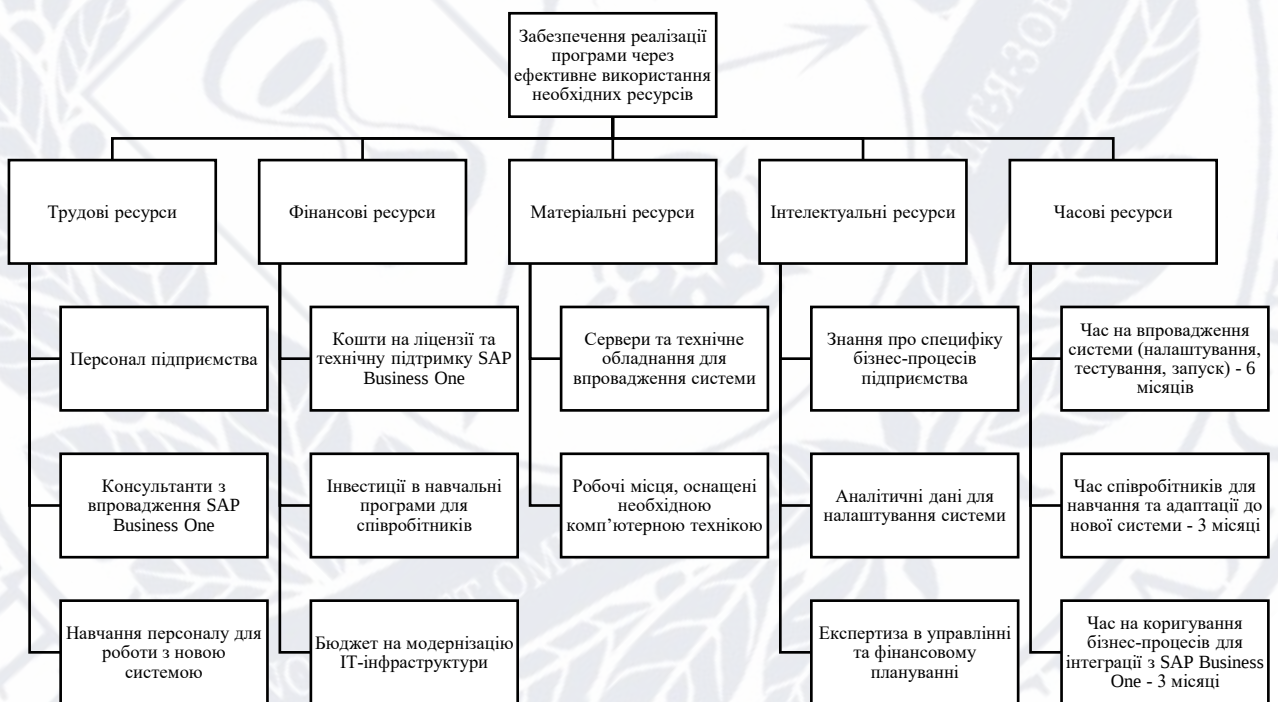


Рисунок 3.4 – Дерево ресурсів програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд»

Джерело: розроблено автором

Дерево ресурсів для програми впровадження SAP Business One у ТОВ «Домінант-вуд» описує основні категорії ресурсів, необхідних для успішної

реалізації програми. Трудові ресурси забезпечують виконання завдань на кожному етапі програми, починаючи з підготовки системи до роботи й закінчуючи її інтеграцією у бізнес-процеси. Ключова роль відводиться навчання персоналу, що дозволить максимально ефективно використовувати систему. Фінансові ресурси спрямовуються на закупівлю ліцензій, технічну підтримку, навчання співробітників і оновлення матеріально-технічної бази. Ретельне планування цих витрат є важливим для уникнення перевищення бюджету. Матеріальні ресурси включають технічне обладнання, яке забезпечує функціонування системи SAP Business One. Це критично важливо для підтримки її безперебійної роботи та забезпечення доступу співробітників до системи. Інтелектуальні ресурси сприяють ефективному впровадженню завдяки використанню аналітичних даних і знань про бізнес-процеси компанії. Вони дозволяють налаштувати систему відповідно до потреб підприємства. Часові ресурси визначають тривалість виконання окремих етапів програми, від налаштування системи до її повноцінного запуску. Час також необхідний для адаптації співробітників до роботи з новою платформою.

Збалансоване використання ресурсів забезпечить своєчасну та ефективну реалізацію програми, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд».

Розглянемо ризики впровадження програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд» (рис. 3.5).

Дерево ризиків для ТОВ «Домінант-вуд» включає кілька категорій загроз для діяльності підприємства. Фінансові ризики пов'язані із зростанням собівартості продукції, низькою рентабельністю через погану оптимізацію витрат та затримками виплат від покупців, що може призвести до проблем з ліквідністю. Операційні ризики включають недостатню автоматизацію бізнес-процесів, поломки обладнання та проблеми з постачанням сировини, що впливають на виробничий процес.



Рисунок 3.5 – Дерево ризиків впровадження програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Домінант-вуд»

Джерело: *створено автором*

Управлінські ризики зумовлені високою плинністю кадрів, невідповідністю кваліфікації персоналу та недостатньою комунікацією між підрозділами. Ринкові ризики включають зниження попиту на продукцію, нестабільність цін на сировину та конкуренцію на ринку. Технологічні ризики виникають через проблеми з інтеграцією нових інформаційних систем, таких як SAP Business One, та загрози кібербезпеки. Управління цими ризиками є необхідною умовою для стабільної діяльності підприємства.

Розроблена стратегія управління конкурентоспроможністю ТОВ «Домінант-вуд» базується на чітких цілях, зокрема на підвищенні операційної ефективності, покращенні якості управлінських рішень, зміцненні клієнтоорієнтованості та оптимізації фінансового управління (див. рис. 3.6). Впровадження цієї стратегії дозволить підприємству адаптуватися до

зовнішніх викликів, таких як зростання вартості енергоносіїв, нестабільність постачання ресурсів і коливання попиту, забезпечуючи стабільність, конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток.

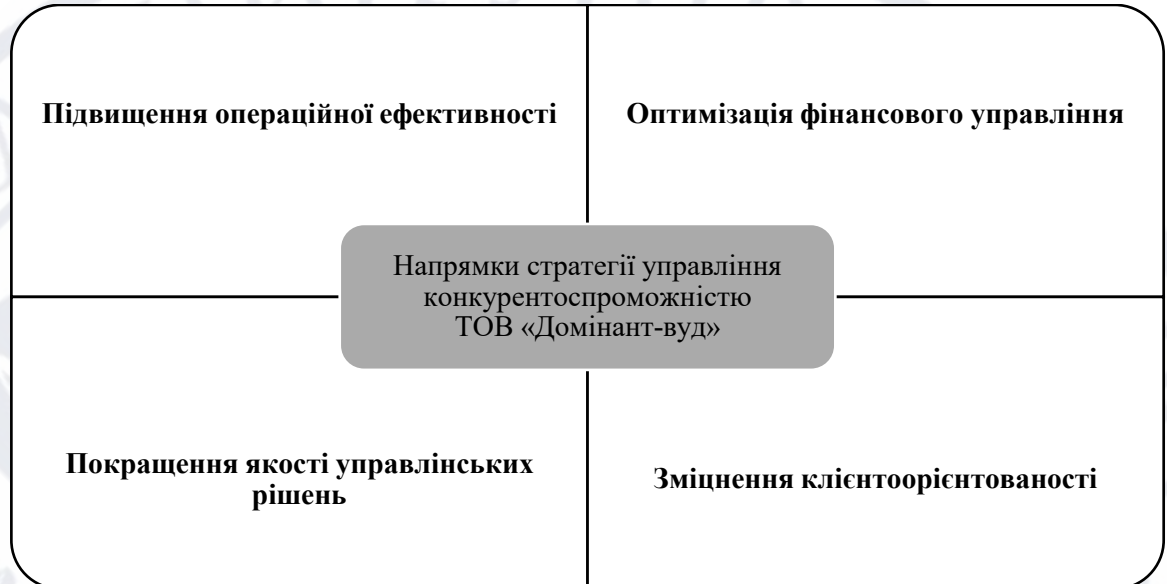


Рисунок 3.6 – Напрямки стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Домінант-вуд»

Джерело: розроблено автором

Оптимізація стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Домінант-вуд» на основі впровадження SAP Business One охоплює кілька ключових аспектів. Підвищення операційної ефективності досягається завдяки автоматизації ключових бізнес-процесів, таких як управління запасами, виробництвом і логістикою. Це дозволяє зменшити витрати, підвищити швидкість виконання операцій і знизити ризик помилок. Оптимізація витрат позитивно впливає на собівартість продукції, що дає змогу підприємству пропонувати конкурентоспроможні ціни, зберігаючи високу якість, і тим самим зміцнювати свої ринкові позиції.

Завдяки даній стратегії, ТОВ «Домінант-вуд» матиме змогу значно підвищити рівень гнучкості та оперативності прийняття рішень. Це дасть можливість не лише реагувати на зміни, але й активно прогнозувати майбутні тенденції ринку, своєчасно адаптуючи виробничі та управлінські процеси.

У кінцевому підсумку, ця стратегія сприятиме забезпеченню комплексного розвитку ТОВ «Домінант-вуд», підвищенню його стійкості до змін на ринку та покращенню фінансових показників, що дозволить підприємству зберігати лідерські позиції в галузі дерев'яного домобудівництва та ефективно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках.

За допомогою реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Домінант-вуд» прогнозовано зріст чистого доходу від реалізації продукції на 12% та зменшення собівартості реалізованої продукції на 1,45%

Таблиця 3.7 – Розрахунок економічного ефекту стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Домінант-вуд»

Показники	2023 рік	Річний обсяг виробництва після пропозиції	Економічний ефект (економія) від впроваджених заходів, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	32 604,3	36 516,82	12,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	23 761,1	23 415,81	-1,45
Валовий прибуток	8 843,2	13 101,01	48,15
Рентабельність	0,27	0,40	48,15

Джерело: *сформовано автором*

З табл. 3.7 можемо побачити значний позитивний вплив впровадженої стратегії на ключові економічні показники підприємства. Зокрема, після впровадження запропонованих заходів спостерігається суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 12%. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності продажів, що, у свою чергу, є наслідком удосконалення операційних процесів, оптимізації взаємодії з клієнтами та підвищення якості продукції.

Собівартість реалізованої продукції демонструє незначне зниження на 1,45%. Зменшення цього показника є свідченням результативності заходів, спрямованих на оптимізацію витрат і підвищення операційної ефективності.

Це зниження, хоча і має невеликий відсотковий вираз, створює передумови для суттєвого збільшення валового прибутку завдяки зростанню обсягів реалізації та стабілізації собівартості на конкурентоспроможному рівні.

Особливо слід відзначити приріст валового прибутку, який зріс на 48,15%. Такий показник свідчить про значну економічну вигоду, яку підприємство отримує в результаті реалізації стратегії. Основними чинниками цього зростання є покращення рентабельності продукції, зниження собівартості та оптимізація управлінських процесів.

Рентабельність підприємства, яка збільшилася з 0,27 до 0,40 та є ключовим індикатором підвищення загальної фінансової ефективності діяльності підприємства. Такий рівень рентабельності свідчить про здатність підприємства забезпечувати прибуткову діяльність за рахунок ефективнішого використання ресурсів і впровадження сучасних інструментів управління, зокрема SAP Business One.

Таким чином, представлені у таблиці 3.2 дані демонструють високий економічний ефект від впровадження стратегії управління конкурентоспроможністю. Зростання чистого доходу, зниження собівартості, суттєве підвищення валового прибутку та рентабельності свідчать про ефективність заходів, спрямованих на оптимізацію операційних, фінансових і управлінських процесів. Це дозволяє ТОВ «Домінант-вуд» не лише зміцнити свої позиції на ринку, але й створити умови для стійкого розвитку навіть у контексті нестабільного ринкового середовища.

Розрахований економічний ефект підтверджує доцільність і результативність впровадження стратегії управління конкурентоспроможністю. Досягнуте зростання доходів і прибутковості, разом із суттєвим зниженням витрат, створює основу для довгострокового зростання та закріплення позицій ТОВ «Домінант-вуд» як одного з провідних підприємств у будівельній галузі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження здійснено теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання, що стосується аналізу й удосконалення процесів управління конкурентоспроможністю підприємства. Отримані результати дослідження надають підстави для наступних висновків.

Основною метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його стійких позицій на ринку шляхом формування конкурентних переваг та ефективного використання наявних ресурсів. Управління конкурентоспроможністю включає в себе комплекс заходів, таких як стратегічне планування, впровадження інновацій, оптимізація витрат і адаптація до змін зовнішнього середовища, з метою досягнення високого рівня ефективності діяльності підприємства та задоволення потреб споживачів.

Ефективність управління конкурентоспроможністю визначається як здатність підприємства реалізовувати свої конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Це означає, що підприємство повинно постійно вдосконалювати свої процеси, адаптуватися до змін у ринкових умовах та підтримувати інноваційний розвиток. Ефективне управління конкурентоспроможністю також передбачає раціональне використання внутрішніх ресурсів, підвищення продуктивності праці, а також розробку стратегій, спрямованих на зміцнення ринкових позицій у різних сегментах ринку.

У результаті дослідження було здійснено теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання, пов'язаного з аналізом управління конкурентоспроможністю ТОВ «Домінант-вуд». Ринок дерев'яного домобудування характеризується суттєвою концентрацією часток у кількох ключових гравців. Лідером є ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал», яке контролює 60,72% ринку, що забезпечується значними ресурсами і виробничими потужностями. ТОВ «Домінант-вуд» із часткою 11,51% демонструє стабільну конкурентоспроможність завдяки унікальній

продукції та ефективним стратегіям розвитку. Схожі позиції має ТОВ «Промконтракт» ЛТД із часткою 11,44%, що вказує на паритет між цими компаніями.

Аналіз ключових показників діяльності ТОВ «Домінант-вуд» за 2021–2023 роки свідчить про стабільний розвиток підприємства. За даний період спостерігаємо зростання кількості персоналу на 33,33% та доходу на 101%, що підтверджує розширення масштабів діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Чистий прибуток значно покращився, досягнувши 1 115 тис. грн у 2023 році, що свідчить про ефективне використання ресурсів і фінансову стабільність. Активи підприємства зросли на 95,46%, а власний капітал — на 176,84%, що вказує на зміцнення фінансової незалежності та інвестиційну привабливість. Збільшення поточних зобов'язань на 17,23% свідчить про використання короткострокового фінансування для підтримки операційної діяльності. Водночас поліпшення ліквідності підприємства, зокрема коефіцієнт поточної ліквідності зріс на 41,93%, а коефіцієнт швидкої ліквідності — на 163,26%, підтверджує покращення платоспроможності. Зростання рентабельності активів та чистої маржі на 147,94% та 144,70% відповідно свідчить про покращення ефективності використання ресурсів, проте зниження рентабельності власного капіталу на 68,13% вказує на ризики в управлінні власними ресурсами.

За аналізований період кількість завершених проєктів зросла на 16,98%, що зумовлено впровадженням каркасної технології будівництва, яка скоротила тривалість реалізації проєктів. Завдяки модернізації обладнання та оптимізації виробничих процесів середній час виготовлення одного проєкту зменшився на 8,89%, що свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективне використання ресурсів підприємства.

На основі проведеного дослідження встановлено, що управління конкурентоспроможністю ТОВ «Домінант-вуд» має задовільний рівень ефективності. Підприємство демонструє здатність успішно конкурувати на ринку, формувати конкурентні переваги та адаптуватися до змін зовнішнього

середовища, що свідчить про його стратегічну гнучкість і прагнення до вдосконалення. Водночас ідентифіковано низку проблем, серед яких зростання собівартості продукції, недостатня оптимізація витрат і управлінських процесів, а також труднощі в управлінні персоналом.

У результаті дослідження було прийнято рішення про розробку комплексної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основними проблемами ТОВ «Домінант-вуд» є зростання собівартості продукції, недостатня оптимізація витрат і управлінських процесів, а також проблеми в управлінні персоналом. Ці фактори безпосередньо знижують конкурентоспроможність підприємства, обмежуючи його частку на ринку, рівень рентабельності та інноваційну активність. Для вирішення цих проблем запропоновано впровадження програмного забезпечення SAP Business One, яке є інтегрованою системою управління бізнесом. Воно дозволяє оптимізувати основні бізнес-процеси, такі як фінанси, закупівлі, виробництво, продажі, управління складом і логістикою, що сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства. За допомогою реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Домінант-вуд» прогнозовано зростання чистого доходу від реалізації продукції на 12% та зменшення собівартості реалізованої продукції на 1,45%. Впровадження запропонованих заходів, зокрема інтеграція системи SAP Business One, матиме позитивний вплив на ключові економічні показники підприємства.

Отже, вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає комплексного підходу, заснованого на впровадженні інновацій, оптимізації бізнес-процесів та ефективному використанні ресурсів. Для досягнення цієї мети необхідно дотримуватися розробленої стратегії, яка включає реалізацію ключових напрямків, таких як інтеграція інноваційних технологій та оптимізація управлінських процесів. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства, дозволить йому закріпити конкурентні позиції на ринку, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягти сталого зростання продуктивності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС. 2021. 208 с.
2. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Дмитрієв І.А. Кирчата І.М. Шершенюк О.М. Харків, 2020. 340с. URL : <https://fmab.khadi.kharkov.ua/> (дата звернення: 18.07.2024)
3. Залуцька Х., Помічна М. Сутність і зміст функціональної стратегії підприємства. Львів : Національний університет «Львівська політехніка». 2023. 61 с.
4. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III : станом на 16 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 18.07.2024)
5. Господарський кодекс України : із змін. і допов. станом на 5 груд. 2011 р. : (відповідає офіц. текст.). Київ : Прав. єдність ; Алерта ; ЦУЛ, 2011. 160 с.
6. Маслак О.О., Залуцька Х.Я., Маслак Т.О. Необхідність інформаційного забезпечення для стратегій розвитку підприємств та використання маркетингу в умовах глобалізації. Дніпро : Пороги. 2021. 398 с.
7. Бабаченко Л., Ковшун К., Портна Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Problems and prospects of economic and management*. 2019. № 3 (19). С. 45–52. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-45-52](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-45-52) (дата звернення: 28.07.2024).
8. Іванов С. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства : thesis. 2020. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12652> (дата звернення: 16.10.2024)
9. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Наш Формат, 2020. 424 с.

10. Макаруч О. В. Економічна безпека підприємства: зовнішні фактори впливу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 5 (204). С. 91–98.
11. Кучмєєв О. О. Основні фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». 2023. № 1(61). С. 101–104. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).101-104](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).101-104) (дата звернення: 29.07.2024).
12. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер. Економічні науки, 2021. № 4. С. 78–83.
13. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
14. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.
15. Щербина О. С. Цінова політика будівельно-виробничого підприємства та її вплив на конкурентоспроможність. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 110–118.
16. Соболева Т. О. Фактори впливу на конкурентне середовище будівельних організацій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 64–67.
17. Залуцька Х.Я. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Львів : Видавництво «Растр-7», 2017. 258 с.
18. Бугайчук В.В. Стратегія підприємства: Курс Лекцій. Житомир : Поліський Національний Університет, 2021. 190 с.

19. Рибницький Д. О., Городня Т. А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Випуск 20.9. С. 227–230.
20. Богацька Н. М., Цинкобур Д. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 599–603.
21. Хрущ Н.А., Ваганова Л.В. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький 2015. №5. С.153–156.
22. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Випуск 32. С. 45–51
23. Геращенко І. М. Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств на ринку праці. *Економіка та управління підприємствами будівельної галузі*. 2013. №3. С. 68-74.
24. . Суханова А.В. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62> (дата звернення: 23.08.2024).
25. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.
26. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навч.посіб. Для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.
27. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч.посібник. Харків. 2020. 340 с.
28. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств. *Економіка і управління* № 1, 2013. с. 62-69.

29. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. 2020. №2. С. 223-230.
30. Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є., Онупко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 5 (116). С. 24–28.
31. Партута Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. № 12. 2012. С. 91 – 96. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2012/25.pdf.
32. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16–21. досягнення стратегічних цілей
33. Кошельок, Г. В., О. С. Царьов. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 6 с. 89-92.
34. Партута Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 12. С. 91–96.
35. Гудзь О. Є., Стрельнікова, С. Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації. Монографія. Львів: СПОЛОМ. 2021. 188 с.
36. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлант. 2017. 514 с.
37. Центри підтримки підприємців Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/center> (дата звернення: 28.09.2024)
38. Офіційний сайт ЄРобота. URL: <https://erobota.diia.gov.ua/> (дата звернення: 28.09.2024)

39. Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*. 2016. С. 267–268.

40. Жовновач Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18 (1). С. 344–351.

41. Метеленко Н. Г. Проблеми та орієнтири розвитку підприємств будівельної галузі в сучасних умовах господарювання. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 1(60). С. 38–43. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/60-7>

42. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Оленко В. І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІН- ЖЕК», 2008. 512 с.

43. ТОВ «ДОМІНАНТ-БУД». Код ЄДРПОУ. You control. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/40403287/ (дата звернення: 21.10.2024)

44. Офіційний сайт ТОВ «ДОМІНАНТ-БУД». URL: <https://dominantwood.com.ua> (дата звернення: 21.10.2024)

45. ТОВ «Промконтракт» ЛТД. Код ЄДРПОУ. You control. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31538562/ (дата звернення: 21.10.2024)

46. ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал». Код ЄДРПОУ. You control. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/34788625/ (дата звернення: 21.10.2024)

47. ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс». Код ЄДРПОУ. You control. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/40692370/ (дата звернення: 21.10.2024)

48. Фінансова звітність ТОВ «Промконтракт» за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/31538562/finances?current_year=2021 (дата звернення: 25.10.2024).

49. Фінансова звітність ТОВ «Промконтракт» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/31538562/finances?current_year=2022 (дата звернення: 25.10.2024).

50. Фінансова звітність ТОВ «Промконтракт» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/31538562/finances?current_year=2023 (дата звернення: 25.10.2024).

51. Фінансова звітність ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал» за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/34788625/finances?current_year=2021 (дата звернення: 25.10.2024).

52. Фінансова звітність ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/34788625/finances?current_year=2022 (дата звернення: 25.10.2024).

53. Фінансова звітність ТОВ «Науково-виробнича фірма «Термоуніверсал» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/34788625/finances?current_year=2023 (дата звернення: 25.10.2024).

54. Фінансова звітність ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс» за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/40692370/finances?current_year=2021 (дата звернення: 25.10.2024).

55. Фінансова звітність ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/40692370/finances?current_year=2022 (дата звернення: 25.10.2024).

56. Фінансова звітність ТОВ «Юридично-будівельна компанія «Комплекс» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/40692370/finances?current_year=2023 (дата звернення: 25.10.2024).

57. Савицька О., Манько О. Чинники конкурентоспроможності українських підприємств на європейському ринку. *Журнал міжнародних досліджень*. №11 (1). 2018. С. 188-199.

58. Teufel T. SAP Business one. Boston, MA : Thomson/Course Technology, 2005. 466 p.

59. SAP Business One: Business User Guide / K. Taylor et al. SAP Press, 2017. 800 p.

60. SAP Business One в Україні. TG Consulting. URL: <https://sb1.com.ua/> (дата звернення: 20.11.2024)

61. Гутарева Ю.В., Петрова Г.О. Конкурентоспроможність підприємства: Сутність, визначення, складові. *Матеріали одинадцятої міжнар. наук.-практ. конф. 09-10 вересня 2022 р.* Одеса: ОНЕУ. 2022. С. 15-17.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД» за 2021 рік

Додаток А
до Наказовим провадженням (стандарту)
бухгалтерського обліку ТЗ "Спрощена фінансова
звітність"
пункт 5 розділу ІІ

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Датум прийняття рішення	Код
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬністю "ДОМІНАНТ-ВУД"	14.01.2022	40403287
Територія: ЖИТОМІРСЬКА	14.0041933	18221822801
Організаційно-правова форма підприємства: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬністю	14.0041933	240
Вид економічної діяльності: 42.11.1 - будівництво будівель інструментальними методами	14.0041933	8623
Середня кількість працівників, осіб: 14		
Освітня сфера: інж. сфера з освітнім результатом		
Адреса, телефон: вулиця ПЕРВА, буд. 1, с. ТАРПАНІ, ЖИТОМІРСЬКИЙ РАЙОН, ЖИТОМІРСЬКА ОБЛ., 12480		0674801933

1. Вихід на 31 грудня 2021 р.

Акти	Код радян	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
І. Необоротні активи	2	3	4
Неоплачений капітал	1000	-	-
Значуща вартість	1001	-	-
Значуща амортизація	1002	-	-
Позачергові капітали (надходження)	1005	616,3	404,3
Освітні засоби	1010	245,7	619,3
Значуща вартість	1011	260,1	600,3
Значуща амортизація	1012	16,8	40,0
Довгострокові фінансові активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом І	1095	862,3	1 014,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	11 508,6	10 748,7
у тому числі: готові до продажу	1101	4 332,3	4 408,9
Готові до продажу активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продавами, товарами, роботами, послугами	1125	1 880,4	3 755,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з податками	1135	883,8	466,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	0,1
Інші поточні дебіторські заборгованості	1137	593,9	1 040,8
Поточні фінансові активи	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,3	124,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 446,6	1 808,9
Усього за розділом II	1195	10 413,6	18 508,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Всього	1300	17 273,8	19 604,9

Позначка	Код рахов	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (додатковий) капітал	1400	50,0	50,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нагромаджені прибутки (нагромаджені збитки)	1420	2 478,7	2 519,3
Поводатковий капітал	1425	-	-
Усього за рядком I	1485	2 528,7	2 569,3
II. Довгострокові зобов'язання, зобов'язання фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1500	-	-
Поточні кредиторські зобов'язання за довгостроковими зобов'язаннями	1510	-	-
товари, роботи, послуги	1515	2 242,7	3 615,3
розрахунки з бюджетом	1520	3,9	16,8
у тому числі з податку на прибуток	1521	3,9	16,8
розрахунки з отриманням	1525	80,8	32,0
розрахунки з оплати праці	1530	-	17,0
Доводи майбутніх періодів	1545	-	-
Всього поточні зобов'язання	1580	12 472,9	11 385,4
Усього за рядком III	1580	12 472,9	11 385,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами майбутт	1700	-	-
Всього	1900	17 271,6	13 954,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУ/1

1801007

Стаття	Код рахов	За звітний період	За аналітичний період позначеного року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 437,2	8 801,6
інші операційні доходи	2120	-	7,0
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2260	11 437,2	8 808,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 572,3	8 325,0
Інші операційні витрати	2180	1 800,3	515,8
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2290	11 372,6	8 840,8
Фінансовий результат до оподаткування (2260 - 2290)	2290	64,6	2 057,3
Податок на прибуток	2300	10,0	3,5
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	45,6	2 054,2

Керівник

Головний бухгалтер



СЕРГІЙ РОМАН ПРОСЛАВНИЙ

(Підпис, прізвище)

(Підпис, прізвище)

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ТОВ «ДОМІНАНТ-ВУД» за 2022 рік

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

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНАНТ-ВУД"	Дата(рік,місяць,число)	Коди
Територія	ЖИТОМИРСЬКА	за ЄДРПОУ	2023 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КАТОТТГ	40403287
Вид економічної діяльності	Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столових виробів	за КОПФГ	UA18040490050045387
Середня кількість працівників, осіб	15	за КВЕД	240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		16.23
Адреса, телефон	вулиця ЛІСОВА, буд. 1, с. ЗАРІЧАНІ, ЖИТОМИРСЬКИЙ РАЙОН, ЖИТОМИРСЬКА обл., 12440		0674101935

I. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9,9	56,5	
Основні засоби :	1010	791,6	1 795,1	
первісна вартість	1011	1 845,9	3 271,3	
знос	1012	(1 054,3)	(1 476,2)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	801,5	1 851,6	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	6 519,9	2 553,9	
у тому числі готова продукція	1103	1 470,4	422,0	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 434,8	2 095,2	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	328,1	955,6	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6,4	989,7	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	557,3	-	
Витрати майбутніх періодів	1170	5 968,6	5 968,6	
Інші оборотні активи	1190	740,4	229,5	
Усього за розділом II	1195	16 555,5	12 792,5	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	17 357,0	14 644,1	

Позит	Код розрах	На початок звітної року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зарегістрований (визначений) капітал	1400	50,0	50,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1413	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 328,9	2 361,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 378,9	2 411,3
II. Довгострокові зобов'язання, цінні папери фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	89,3
Питання кредитором заборгованість та довгострокові зобов'язання	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1613	10 261,1	8 889,3
розрахунки з бізнесом	1620	-	103,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	95,3
розрахунки зі страхування	1625	-	3,2
розрахунки з оплати праці	1630	30,9	30,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 686,1	3 117,1
Усього за розділом III	1695	15 978,1	12 232,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	17 357,0	14 644,1

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код розрах	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24 709,8	15 566,2
Інші операційні доходи	2120	807,9	1 030,4
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2240	25 517,7	17 196,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2030	(16 949,1)	(13 368,1)
Інші операційні витрати	2180	(7 309,6)	(5 018,9)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2030 + 2180 + 2270)	2285	(24 258,7)	(18 387,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2240 - 2285)	2290	1 259,0	(1 190,4)
Податок на прибуток	2300	(226,6)	(-)
Чистий фінансовий результат (2290 - 2300)	2390	1 032,4	(1 190,4)



(підпис)

(підпис)

СІРОВАТСЬКИЙ
РОМАН
ЯРОСЛАВОВИЧ

(підпис, прізвище)

(підпис, прізвище)

1. Кодифікатор підприємства за територіальними органами та територіальними громадами

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50,0	50,0
Додатковий капітал	1480	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (накопичений збиток)	1420	2 361,3	3 476,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	2 411,3	3 526,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	80,3	3 379,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товара, роботи, послуги	1615	8 889,3	8 466,3
розрахунками з бюджетом	1620	103,7	244,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	95,3	244,2
розрахунками зі страхування	1625	3,2	0,3
розрахунками з оплати праці	1630	30,2	44,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 117,1	6 603,6
Усього за розділом III	1695	12 232,8	18 732,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	14 644,1	22 258,7

2. Звіт про фінансові результати
за рік 2023 р.

Стаття	Код рядка	Період № 2-м	Код за ДКУД	1801007
I	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	32 604,3		24 709,8
Інші операційні доходи	2120	1 945,0		807,9
Інші доходи	2240	-		-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	34 549,3		25 517,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2090	(23 761,1)		(16 949,1)
Інші операційні витрати	2130	(9 386,2)		(7 309,6)
Інші витрати	2270	(42,0)		(-)
Разом витрати (2090 + 2130 + 2270)	2285	(33 189,3)		(24 258,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2300	1 360,0		1 259,0
Податок на прибуток	2300	(244,8)		(226,6)
Чистий фінансовий результат (2300 - 2300)	2350	1 115,2		1 032,4



СІРОВАТСЬКИЙ
РОМАН
ЯРОСЛАВОВИЧ
ЯРОСЛАВСЬКИЙ РОМАН ЯРОСЛАВОВИЧ
(підпис, прізвище)
(підпис, прізвище)

Г Кодифікація за місцями існування територіальних одиниць та територій територіальних громад