

Міністерство освіти і науки України
 Національний технічний університет
 «Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

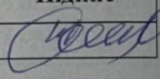
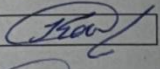
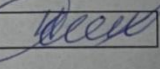
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
 кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Чалика Сергія В'ячеславовича

академічної групи 073-21-3

спеціальності 073 Менеджмент

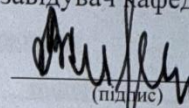
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Папіж Ю.С.	78	добре	
Рецензент	Кабалетко Д.Д.	78	добре	
Нормоконтролер	Папіж Ю.С.	78	добре	

Дніпро
 2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.


« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Чалику С.В., академічної групи 073-21-3спеціальності 073 Менеджментна тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері сервісного менеджменту підприємствазатверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «Смарт-ЛТД»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «СМАРТ-ЛТД»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано

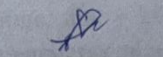

(підпис керівника)

Папіж Ю.С.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Чалик С.В.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-21-3
НТУ «Дніпровська політехніка»
Чалика Сергія Вячеславовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 58 сторінок комп'ютерного тексту; 15 рисунків; 12 таблиць; 31 джерело посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства; надано загальну характеристику підприємства ТОВ «СМАРТ-ЛТД»; проведено аналіз господарської діяльності підприємства; здійснено оцінку конкурентоспроможності підприємства; запропоновано управлінські рішення щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «СМАРТ-ЛТД»; здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Методи дослідження – системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на вітчизняних промислових підприємствах.

Сфера застосування – управління конкурентоспроможністю підприємства.

Економічна чи соціально-економічна ефективність – в кваліфікаційній роботі були представлені заходи щодо впровадження проекту виробництва нового виду продукції, що дозволить ТОВ «СМАРТ-ЛТД» збільшити чистий дохід від реалізації на 57,5% у перший рік реалізації проекту. Валовий прибуток зросте на 12,3%. Отже, впровадження нових виробничих потужностей дозволить підприємству підвищити свій фінансовий результат та покращити фінансовий стан.

Значимість роботи – запропоновані управлінські рішення можуть бути доведені до рівня конкретних рекомендацій та прикладних розробок у практиці діяльності ТОВ «СМАРТ-ЛТД».

ABSTRACT

Qualification thesis for bachelor degree
students of the group 073-21-3
NTU Dnipro Polytechnic
Chalyk Sergii

on the topic: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of enterprise competitiveness management

KEY WORDS: COMPETITIVENESS, MANAGEMENT, ENTERPRISE, MANAGEMENT DECISION, EFFICIENCY.

Structure of the work: 58 pages of computer text; 15 drawings; 12 table; 31 reference sources

The object of development is the process of managing the competitiveness of the enterprise.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of solutions to increase the efficiency of enterprise competitiveness management.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the theoretical foundations of enterprise competitiveness management are considered; the general characteristic of the enterprise LLC SMART-LTD is given; the analysis of business activity of the enterprise is carried out; an assessment of the competitiveness of the enterprise; management decisions are proposed to increase the level of competitiveness of the enterprise LLC SMART-LTD; the economic substantiation of the offered measures is carried out.

Research methods - a systematic approach, methods of scientific knowledge, analysis and synthesis, statistical analysis, economic analysis, graphical interpretation, comparison, generalization.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use in domestic industrial enterprises.

Scope – management of enterprise competitiveness.

Enterprise competitiveness management. economic or socio-economic efficiency - in the qualification paper, measures were presented regarding the implementation of the project for the production of a new type of product, which will allow LLC SMART-LTD to increase the net income from sales by 57.5% in the first year of project implementation. Gross profit will increase by 12.3%. Therefore, the introduction of new production facilities will allow the enterprise to increase its financial result and improve its financial condition.

Significance of the work - the proposed management solutions can be brought to the level of specific recommendations and applied developments in the practice of LLC SMART-LTD .

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	4
1 Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	6
1.1 Роль конкуренції в системі базових елементів ринкової економіки	6
1.2 Конкурентоспроможність у системі управління підприємницькою діяльністю	13
1.3 Показники та критерії ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства	18
2 Аналіз діяльності ТОВ «СМАРТ-ЛТД».....	22
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	22
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.....	23
2.3 Аналіз фінансового стану підприємства.....	27
2.4 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «СМАРТ-ЛТД».....	32
3 Обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «СМАРТ-ЛТД».....	39
3.1 Обґрунтування доцільності впровадження стратегії диверсифікації.....	39
3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.....	43
Висновки.....	51
Перелік джерел посилання.....	55

ВСТУП

Важливою для ринкової економіки будь-якої країни є конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва даної держави. Підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва країни – є важливим завданням як на державному рівні (створення сприятливих умов для ефективної діяльності підприємств), так і для менеджерів самих підприємств (аналіз діяльності, розробка й впровадження напрямів зростання результативності виробничих та збутових процесів, використовуючи інноваційні підходи та кращий досвід успішних підприємств у всіх бізнес-процесах та управлінській діяльності).

У сучасних умовах гарантом ефективного функціонування будь-якого підприємства є необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечення його конкурентних переваг. Ці явища тісно корелюють з потенціалом підприємства та впливають на його якість.

Зростання конкурентних переваг сучасних підприємств у світовому економічному просторі є актуальним питанням, що й зумовило вибір теми дослідження.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю продукції;
- проаналізувати діяльність підприємства ТОВ «СМАРТ-ЛТД»;

– обґрунтувати рішення щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «СМАРТ-ЛТД».

Об'єкт розроблення – процес управління конкурентоспроможністю продукції.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «СМАРТ-ЛТД».

В кваліфікаційній роботі були використані наступні методи дослідження: структурно - системний підхід, методи аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, що впровадження проекту виробництва нового виду продукції дозволить ТОВ «СМАРТ-ЛТД» збільшити чистий дохід від реалізації на 57,5% у перший рік реалізації проекту. Валовий прибуток зросте на 12,3%. Отже, впровадження нових виробничих потужностей дозволить підприємству підвищити свій фінансовий результат та покращити фінансовий стан.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Роль конкуренції в системі базових елементів ринкової економіки

Ринкова економіка функціонує як складна багаторівнева система, у межах якої взаємодіють виробники, споживачі, фінансові інститути, держава та інші економічні агенти. Одним із ключових механізмів, що забезпечує її динамічний розвиток, ефективний розподіл ресурсів та адаптацію до змін зовнішнього середовища, є конкуренція. Саме конкуренція виступає фундаментальною основою ринкових відносин, оскільки вона формує стимули до підвищення продуктивності, інноваційної активності, поліпшення якості товарів і послуг, а також сприяє оптимізації витрат виробництва.

У сучасній економічній теорії конкуренція розглядається не лише як форма суперництва між суб'єктами господарювання, а як системоутворюючий елемент ринкової економіки, що визначає характер поведінки підприємств, структуру галузей і загальну траєкторію економічного розвитку. Вона пронизує всі рівні економічної системи — від мікрорівня окремого підприємства до макроекономічного рівня національної та глобальної економіки [5].

Конкуренція є багатоаспектним економічним явищем, яке відображає процес суперництва між незалежними економічними суб'єктами за обмежені ресурси, ринки збуту, споживачів та економічні вигоди. Її сутність полягає в тому, що кожен учасник ринку прагне досягти максимально можливих результатів власної діяльності, одночасно обмежуючи можливості конкурентів.

У класичному розумінні конкуренція виступає природним регулятором ринкової економіки, що забезпечує баланс між попитом і пропозицією. За умов вільної конкуренції ціни формуються під впливом ринкових сил, а ресурси перерозподіляються на користь найбільш ефективних виробників. Таким чином, конкуренція виконує функцію своєрідного «фільтра», який сприяє виживанню економічно стійких суб'єктів та витісненню з ринку неефективних підприємств [7].

У сучасних умовах сутність конкуренції значно ускладнюється. Вона перестає бути виключно ціновим суперництвом і трансформується у багатовимірний процес, що включає інноваційну, технологічну, маркетингову, сервісну та інституційну складові. Відповідно, конкуренція стає важливим інструментом стратегічного управління підприємством і фактором довгострокової економічної стабільності.

Однією з ключових ролей конкуренції в ринковій економіці є забезпечення механізму саморегулювання. За відсутності жорсткого адміністративного втручання конкуренція сприяє узгодженню економічних інтересів суб'єктів ринку та формуванню ефективних господарських зв'язків

Через конкуренцію відбувається постійне коригування обсягів виробництва, асортиментної структури та якості продукції відповідно до змін споживчих переваг. Підприємства, які оперативно реагують на ринкові сигнали, отримують конкурентні переваги, тоді як ті, що ігнорують вимоги ринку, зазнають фінансових втрат або змушені залишати ринок [11].

Конкуренція також стимулює оптимізацію витрат і раціональне використання ресурсів. В умовах конкурентного середовища підприємства змушені постійно вдосконалювати виробничі процеси, впроваджувати сучасні технології та методи управління з метою зниження собівартості продукції. У результаті підвищується загальна ефективність економіки та зростає її продуктивний потенціал.

Інноваційна функція конкуренції є однією з найбільш значущих у сучасній ринковій економіці. Саме конкуренція створює стимули для пошуку нових технологічних рішень, розробки інноваційних продуктів і вдосконалення організаційних моделей управління.

Під тиском конкурентного середовища підприємства змушені інвестувати у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, впроваджувати цифрові технології, автоматизувати бізнес-процеси та розвивати людський капітал. Інновації стають не просто інструментом підвищення ефективності, а ключовим чинником збереження конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Водночас конкуренція сприяє поширенню інновацій у межах економіки. Нові технології та управлінські рішення, що довели свою ефективність, швидко копіюються або адаптуються іншими учасниками ринку, що забезпечує загальний технологічний прогрес та модернізацію виробничої бази [8].

Роль конкуренції в ринковій економіці не обмежується лише економічними аспектами. Вона має важливе соціальне значення, оскільки сприяє підвищенню рівня добробуту населення, розширенню споживчого вибору та покращенню якості товарів і послуг.

Завдяки конкуренції споживачі отримують можливість обирати між альтернативними пропозиціями, що відрізняються за ціною, якістю, дизайном і сервісом. Це змушує підприємства орієнтуватися на потреби клієнтів, формувати клієнтоорієнтовані стратегії та підвищувати рівень соціальної відповідальності бізнесу.

Крім того, конкуренція сприяє розвитку малого та середнього підприємництва, яке відіграє важливу роль у створенні робочих місць, формуванні середнього класу та забезпеченні економічної стабільності. Конкурентне середовище створює умови для входу нових суб'єктів на ринок і зменшує ризики надмірної концентрації економічної влади [18].

Сучасний етап розвитку ринкової економіки характеризується посиленням глобалізаційних процесів та активною цифровою трансформацією. У цих умовах конкуренція набуває нових форм і масштабів, виходячи за межі національних ринків і перетворюючись на глобальне явище [13].

Підприємства змушені конкурувати не лише з локальними виробниками, а й з міжнародними корпораціями, що мають значні фінансові, технологічні та інформаційні ресурси. Це підвищує вимоги до стратегічного управління, інноваційної спроможності та адаптивності бізнес-моделей.

Цифрові технології, у свою чергу, трансформують традиційні механізми конкуренції, знижуючи бар'єри входу на ринок та створюючи нові конкурентні переваги, пов'язані з доступом до даних, швидкістю обробки інформації та здатністю персоналізувати пропозиції для споживачів. У таких умовах конкуренція стає більш динамічною, інтенсивною та знаннеорієнтованою.

Незважаючи на те, що конкуренція є основою ринкового саморегулювання, її ефективне функціонування неможливе без відповідного інституційного середовища та державного регулювання. Держава відіграє важливу роль у формуванні правил конкуренції, запобіганні монополізації ринків і захисті економічних інтересів споживачів.

Антимонопольна політика, регулювання доступу до ринків, захист прав інтелектуальної власності та підтримка інноваційної діяльності є ключовими інструментами забезпечення справедливого конкурентного середовища. За відсутності ефективного державного контролю конкуренція може трансформуватися у деструктивні форми, що негативно впливають на економічний розвиток [10].

Таким чином, конкуренція відіграє визначальну роль у системі базових елементів ринкової економіки, забезпечуючи її динамічність, ефективність та інноваційну спрямованість. Вона виступає ключовим механізмом

саморегулювання ринку, стимулює раціональне використання ресурсів, сприяє розвитку підприємництва та підвищенню добробуту суспільства.

В умовах глобалізації та цифрової трансформації значення конкуренції зростає, а її форми стають більш складними та багатовимірними. Це зумовлює необхідність глибокого теоретичного осмислення ролі конкуренції та розробки ефективних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств, що є передумовою сталого економічного розвитку в сучасних ринкових умовах.

Розуміння ролі конкуренції в системі ринкової економіки формувалося поступово, еволюціонуючи разом із розвитком економічної науки та практики господарювання. Класичні економічні теорії розглядали конкуренцію передусім як природний стан ринку, за якого велика кількість незалежних виробників і споживачів взаємодіють на засадах економічної свободи. У такому підході конкуренція виступала інструментом досягнення рівноваги та максимальної ефективності використання ресурсів [12].

Подальший розвиток економічної думки призвів до усвідомлення обмеженості моделі досконалої конкуренції, яка в реальних умовах майже не зустрічається. Це сприяло формуванню концепцій недосконалої, монополістичної та олігополістичної конкуренції, у межах яких аналізувалися різні форми ринкової влади, бар'єри входу на ринок і стратегічна поведінка підприємств. У таких умовах конкуренція почала розглядатися не як абстрактний ідеал, а як реальний процес взаємодії суб'єктів із нерівними можливостями та ресурсами.

Сучасні теоретичні підходи трактують конкуренцію як динамічний процес, що постійно змінюється під впливом технологічного прогресу, інституційних трансформацій і глобальних економічних зрушень. У центрі уваги опиняється не лише структура ринку, а й здатність підприємств до навчання, адаптації та створення унікальних конкурентних переваг.

Важливою роллю конкуренції в ринковій економіці є її вплив на структурні зміни в галузевій та національній економіці. Під впливом конкурентного тиску відбувається перерозподіл капіталу, трудових і матеріальних ресурсів між секторами економіки, що забезпечує розвиток перспективних галузей і згортання неефективних виробництв.

Конкуренція сприяє структурній модернізації економіки шляхом витіснення застарілих технологій і бізнес-моделей. Підприємства, які не здатні відповідати сучасним вимогам продуктивності та якості, втрачають свої ринкові позиції, тоді як інноваційно орієнтовані суб'єкти отримують можливість розширення діяльності. У результаті формується більш гнучка та адаптивна структура економіки, здатна реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Особливо помітною є роль конкуренції у періоди економічних криз і трансформацій, коли вона виступає механізмом «економічного відбору», прискорюючи процеси оновлення виробничої бази та управлінських підходів [16].

Окремої уваги заслуговує вплив конкуренції на формування та використання людського капіталу. В умовах загострення конкурентної боротьби підприємства змушені інвестувати не лише у матеріальні ресурси, а й у розвиток персоналу, підвищення кваліфікації працівників і формування корпоративних компетенцій.

Конкуренція стимулює зростання попиту на висококваліфіковану працю, що, у свою чергу, сприяє розвитку системи освіти, професійної підготовки та безперервного навчання. Підприємства, які ефективно управляють людським капіталом, отримують стійкі конкурентні переваги, пов'язані з підвищенням продуктивності праці, інноваційною активністю та якістю управлінських рішень.

Таким чином, конкуренція виступає каталізатором інтелектуалізації економіки, підвищуючи роль знань, навичок і креативності як ключових факторів економічного зростання.

Конкуренція є визначальним чинником формування сприятливого підприємницького середовища. Вона створює умови для реалізації підприємницької ініціативи, заохочує до пошуку нових ринкових ніш і сприяє диверсифікації економічної діяльності.

У конкурентному середовищі підприємництво набуває системного характеру, оскільки успіх бізнесу безпосередньо залежить від здатності підприємця ідентифікувати потреби ринку та запропонувати унікальну цінність для споживача. Це сприяє розвитку стартапів, інноваційних підприємств і нових організаційних форм бізнесу [5].

Крім того, конкуренція знижує залежність економіки від окремих великих суб'єктів господарювання, підвищуючи її стійкість та гнучкість. Розвинене конкурентне середовище є передумовою формування здорового підприємницького клімату та довгострокової економічної стабільності.

У сучасних умовах конкуренція все частіше розглядається крізь призму концепції сталого розвитку. Підприємства змушені враховувати не лише економічні, а й екологічні та соціальні аспекти своєї діяльності, оскільки саме ці фактори стають джерелами нових конкурентних переваг.

Конкурентний тиск стимулює впровадження ресурсозберігаючих технологій, зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності. Підприємства, які ігнорують ці вимоги, ризикують втратити довіру споживачів і партнерів, що негативно позначається на їхній ринковій позиції.

Таким чином, конкуренція сприяє інтеграції принципів сталого розвитку у практику господарювання, формуючи нову модель економічного зростання, орієнтовану на довгострокову ефективність.

1.2 Конкуентоспроможність у системі управління підприємницькою діяльністю

Менеджмент має ґрунтуватись на врахуванні тенденцій розвитку економічних та соціальних процесів, умілому використанні наукових принципів менеджменту, дотриманні вимог раціональної організації праці [7, 15, 12, 25]. Характеризуючи значення менеджменту конкурентоспроможності, потрібно відзначити, що даний менеджмент є єдиною можливістю прогнозування виникнення в майбутньому нових проблем і потенціалів.

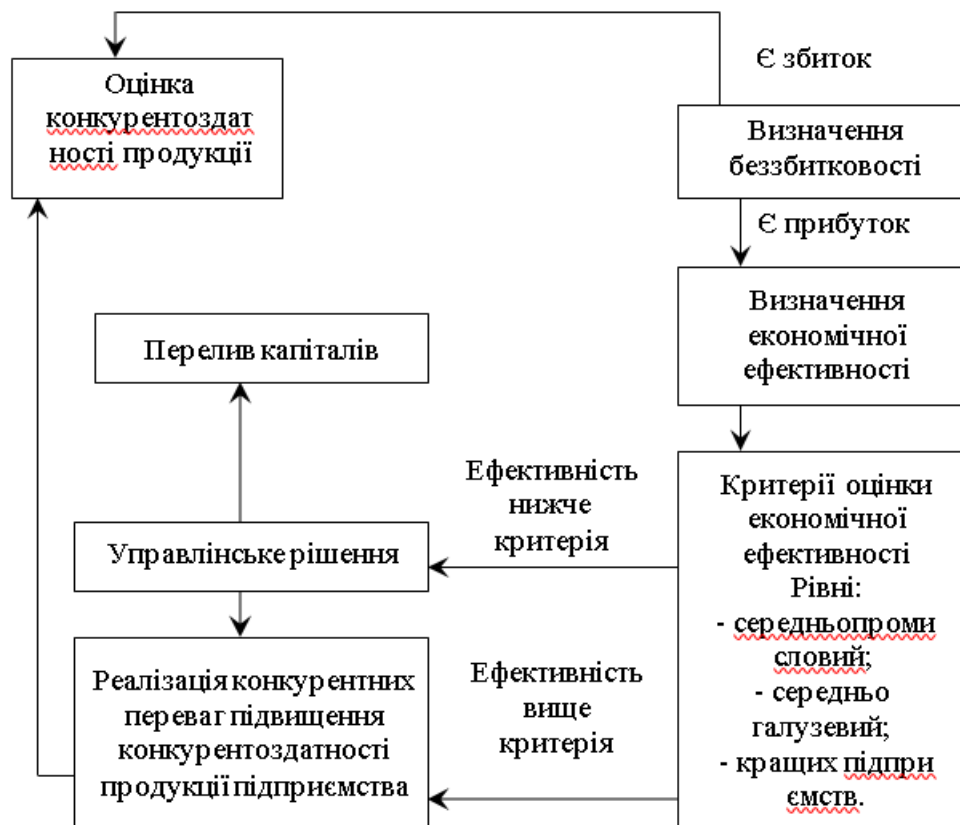


Рисунок 1.2 - Система управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства

Він забезпечує керівництву інструмент формування плану на довгострокову перспективу, дозволяє бачити і оцінити майбутнє, допомагає визначити найефективніші шляхи можливих дій для досягнення

наміченого, значно зменшує ризик при прийнятті рішень, мобілізує колектив на досягнення загальних цілей [7].

Не лише теорія, та і практика підтверджують, що стратегічне планування призводить до високих результатів у бізнесі. Таке планування веде до росту продуктивності праці, створює умови для задоволення роботою, формування доброго психологічного клімату [18].

Сучасне підприємство це в першу чергу орієнтація на людину, високі професійні інтелектуальні і моральні якості менеджерів, це капіталовкладення нематеріального характеру, рентабельність яких важко визначити простими розрахунками [19].

Відповідно до концепції М. Портера всю діяльність підприємства можна розділити на технологічні й економічні види діяльності, за допомогою яких і виконується комерційна діяльність. Тобто дії підприємства поділяються на дії, що стосуються маркетингу, виробництва, збуту і підтримки відповідного виробу [11].

Очевидним є те, що всі ці види діяльності не є набором незалежних складових, а являють собою систему взаємозалежних етапів, у якій процеси економічного розвитку являють собою динамічний комплекс, що включає значну кількість взаємозалежних і постійно мінливих факторів і одержуваних результатів [5].

Закінчення одного процесу і досягнуті при цьому результати стають одночасно початком наступного процесу, що дає інші результати. Оскільки на всі економічні процеси одночасно впливають багато взаємозалежних і зрушених в часі факторів, то оцінити місце і роль кожного фактору, наслідку і явища за окремими показниками досить складно [8].

За умов конкуренції організація сама визначає цілі на майбутнє, добивається конкурентних переваг, здійснює стратегічний вибір і послідовно втілює його в програму дій прискорення змін у середовищі діяльності, поступове насичення вітчизняного ринку, поява нових

запитів і зміна позиції споживачів, зростання конкуренції за ресурси, глобалізація бізнесу, поява нових можливостей для розвитку, пов'язаних з досягненнями сучасних технологій, розвиток інформаційних мереж — ці чинники призвели до зростання значення стратегічного управління й необхідності його використання в практичній діяльності вітчизняних організацій [19].

I. Ансофф розглядає стратегічне управління як систему, що складається з двох підсистем, які взаємодоповнюють одна одну:

- аналіз і вибір стратегічної позиції;
- оперативне управління в реальному масштабі часу.

Стратегічне управління організацією являє собою комплексний процес, який охоплює розробку стратегії розвитку організації, реалізацію стратегії, стратегічний контролінг [19].

Система управління організації має дві основні підсистеми — стратегічне управління, пов'язане з розвитком стратегічного потенціалу організації, та оперативне управління, яке орієнтується на досягнення прибутку в короткостроковій перспективі.

Ці дві підсистеми органічно пов'язані між собою та доповнюють одна одну, оскільки будь-які стратегічні плани та програми, без конкретних оперативних заходів з їх реалізації залишаються лише сподіваннями. Разом з тим, кожна з цих підсистем має свої відмінності та особливості [15].

Так, основною метою стратегічного управління є вибір і забезпечення стійкої конкурентної позиції, яка забезпечить життєздатність організації в змінному середовищі, потенціал для подальшого розвитку.

Оперативне управління має на меті раціонально використовувати чинну стратегічну позицію організації для забезпечення короткострокових сьогоденних цілей, отримання прибутку, що буде достатнім для подальшої реалізації стратегічних цілей [21].

Оперативне управління спрямоване на визначення й реалізацію

конкретних оперативних завдань, мотивацію, координацію зусиль та контроль дій виконавців встановлених завдань [27].

Стратегічне управління орієнтується на зовнішнє середовище, тому в ролі критеріїв ефективності організації в довгостроковій перспективі розглядає досягнення балансу організації з ним.

Це твердження базується на тому, що нинішня організація являє собою відкриту для впливу зовнішнього середовища соціально-економічну систему. Її ефективність у довгостроковій перспективі визначається не лише конкурентною позицією на ринку, а й місцем у зовнішньому середовищі взагалі, здатністю знайти компроміс з різними складовими свого бізнес-середовища. Оперативне управління в ролі критеріїв ефективності розглядає прибутковість організації впродовж короткострокового періоду та раціональне використання наявного потенціалу організації [21].

Стратегічне управління вбачає в персоналі організації найбільш суттєву та цінну складову стратегічного потенціалу, джерело бізнес ідей, і стратегічних рішень. Саме завдяки персоналові організація може навчатися й розвиватися. Оперативне управління розглядає персонал як виконавців окремих робіт і завдань [22].

Різняться й вимоги, які висуваються до менеджерів цих двох підсистем управління. Менеджери, залучені до процесу стратегічного управління, повинні прагнути до змін, бути схильними до ризику, мати рівень компетентності й гнучкості, що відповідає рівню нестабільності зовнішнього середовища [11].

Менеджери, що здійснюють оперативне управління, як правило, не люблять ризику, обережно ставляться до змін або взагалі протидіють їм. Водночас, вони повинні бути компетентними в аналізі ситуації, вміти координувати й контролювати діяльність. До характерних рис системи стратегічного управління належать такі [17]:

- цілісність – усі елементи системи слугують досягненню загальної мети, що поставлена перед організацією впродовж довгострокового періоду;
- адаптивність – стратегічне управління має забезпечити реакцію організації на мінливість середовища;
- складність – залежно від об'єкта вирізняють певні рівні стратегічного управління;
- наявність особливої методології сукупність методів, що застосовуються в процесі досягнення стратегічної мети;
- наявність інформаційної стратегічної інформації, що застосовується під час обґрунтування та прийняття стратегічних рішень;
- управлінський потенціал організації;
- висококомпетентні стратегічні менеджери, здатні приймати стратегічні рішення за умов швидких змін у зовнішньому оточенні;
- базування на стратегічних управлінських рішеннях, що ухвалюються з метою збереження та посилення конкурентних переваг організації;
- представляє собою еволюційний етап розвитку систем управління організацією, що охоплює певні їхні елементи.

Конкурентоспроможність підприємств, що планується на довгострокову перспективу, сьогодні забезпечується не тільки використанням нових технологій, технічного забезпечення, фінансової стабільності, комерційним динамізмом, а й конкурентоздатністю його продукції.

Для підприємства конкурентоздатність його продукції лежить в основі виробничої діяльності й визначає стратегічні тенденції його розвитку.

1.3 Показники та критерії ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства

Проблема конкурентоздатності української економіки є проблемою національної безпеки, а не лише окремих підприємств. За думкою багатьох економістів, політиків, управлінців підвищення конкурентоздатності української економіки повинно стати національною ідеєю [3, 15, 19].

Конкурентоздатними вважати можна ті підприємства, які функціонують ефективно або ж надають споживачеві конкурентоспроможні товари й послуги.

Вирішення проблеми конкурентоздатності на макrorівні обумовлено її рішенням у структурних елементах економіки країни. Але у першу чергу, шляхи рішення цієї проблеми варто шукати, розглядаючи мікрорівень – продукцію й підприємство [12].

Головна мета підприємства – одержання прибутку. У випадку з підприємствами, що виробляють продукцію або послуги, прибуток – частина виторгу від реалізації кінцевого продукту. Виторг, у свою чергу, відображає обсяг займаної підприємством частки на конкретному сегменті товарного ринку [19].

Отже, головна мета виробничого підприємства – частка ринку, інакше кажучи, необхідний для досягнення результативності виробництва обсяг платоспроможного споживчого попиту.

Таким чином, основним інструментом конкурентної боротьби виробничих підприємств є якість їхньої продукції, яка потрібна споживачеві [24].

Природний системоутворюючий елемент системи конкурентоздатності підприємства – продукція.

При великій кількості факторів, що впливають на конкурентоздатність продукції на ринку, як правило, пріоритетну роль

грають: корисність продукції для потенційного споживача, її ціна й інноваційність.

Конкурентоздатність продукції визначають порівнюючи, наприклад, великі прибутки від реалізації китайських дешевих, але неякісних товарів. Але при цьому треба зважити, що часто подібні товари продаються під марками фірм, відомих своєю високою якістю.

Тобто виробник (продавець) завжди знає про бажання споживача купити якісний товар [17].

Конкурентоздатність продукції нерозривно пов'язана з показником конкурентоздатності.

Розглянемо показник, який покаже зв'язок конкурентоздатності і економічної ефективності діяльності виробника.

Конкурентоздатність продукції можна оцінити за допомогою ціни споживання продукції, що визначається з виразу [7, 22]:

$$C_{\text{сп}} = C_{\text{пр}} + B_{\text{сп}} \quad (1.1)$$

Змінні витрати ($B_{\text{сп}}$) можна відобразити таким чином:

$$B_{\text{сп}} = (ЗП + B_{\text{рем}} + B_{\text{мр}} + A + B_{\text{пр}}) T_{\text{н}} \quad (1.2)$$

Ціна споживання товару та його конкурентоздатність є обернено пропорційними.

В той же час для виробника цієї продукції економічну ефективність повинна забезпечувати виручка $C_{\text{пр}}$ – ціна продажна.

З умови мінімізації функції ціни споживання слідує, що ціна продажна виробника $C_{\text{пр}}$ теж повинна наближатись до свого мінімально можливого значення.

Витрати у споживача $B_{\text{сп}}$ теж повинні наближатись до мінімуму. Тобто, щоб виробник забезпечив собі максимум прибутку (прибуток = виручка –

витрати), виробник повинен зменшувати витрати.

Але, щоб забезпечити належну якість продукції, як головний параметр конкурентоздатності своєї продукції, виробник повинен здійснити додаткові витрати. Тобто у цьому розрізі економічна ефективність і конкурентоздатність підприємства вступають в діалектичну єдність і боротьбу протилежностей.

На наступному рівні діалектичної спіралі виробник збільшить прибуток і свою загальну економічну ефективність від продажу продукції кращої якості і відповідно вищої ціни тільки у тому разі, коли споживач визнає конкурентні переваги поліпшеної продукції [14].

В ринкових умовах пріоритетне значення має показник виручки від реалізації, тому що він відображає рівноважну ринкову ціну попиту і пропозиції, фактично отриманим підприємством як результат його діяльності.

А витрати є показником, що відображають дуже важливий показник діяльності підприємства, але такий, що ще не пройшов перевірку ринком, попитом споживача і стосується лише підприємства.

Для оцінки конкурентоспроможності послуг використовуються різні методи [15].

Кількісний показник оцінювання може виражати, наприклад, кількісні характеристики послуг, бал, частку послуг тощо.

Якісні показники використовуються для якісної оцінки послуги, наприклад, приймається система оцінювання для порівняння різних видів послуг. Для цього використовується експертний метод, який широко розроблений у практиці маркетингових досліджень.

Кількісні та якісні оцінки рівні, але з різних точок зору оцінюють послугу, її характеристики.

Між конкурентоздатністю і результативністю господарської діяльності підприємства існують зв'язки, які вказують на те, що без їх зв'язку

і розвитку підприємство в ринкових умовах перестане існувати.

Економічна ефективність, багато в чому оцінюється показником рентабельності підприємства. Це показник відносний, який порівнює ефективність функціонування підприємства, тобто прибуток або збиток, з витратами або ресурсами, які були використанні для досягнення цього результату [24].

У різних світових аналітичних практиках використовують велику кількість показників рентабельності, які мають змогу з різних сторін охарактеризувати прибутковість або збитковість діяльності підприємства.

Головним параметром для оцінки рентабельності – є те, який прибуток буде взятий для оцінки. Найчастіше використовують для аналізу такі види прибутку, як чистий прибуток, валовий прибуток, операційний прибуток або прибуток до оподаткування [5].

Отже, за допомогою різноманітних підходів здійснюється комплексна оцінка діяльності підприємства, визначається рівень його конкурентоспроможності.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СМАРТ-ЛТД»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «СМАРТ ЛТД» зареєстроване за адресою: 49107, Дніпропетровська область, місто Дніпро, бульвар Зоряний, будинок 1-А.

Види діяльності ТОВ «СМАРТ-ЛТД»:

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

41.10 Організація будівництва будівель

43.39 Інші роботи із завершення будівництва

43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.

68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна

68.32 Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту

81.10 Комплексне обслуговування об'єктів

Підприємство повністю належить Макаренко Юлії Юріївні, яка є його директором та єдиним засновником. Така структура власності характерна для малого та середнього бізнесу, де ключові рішення приймаються одним керівником, що дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку.

Компанія працює переважно в сферах, пов'язаних з нерухомістю та будівництвом — сегментах, які в Україні традиційно мають попит серед малого та середнього бізнесу. Функціонування у сфері оренди нерухомості, будівельних робіт і сервісного обслуговування дозволяє залучати різні потоки доходу й частково пом'якшувати вплив сезонних коливань ринку.

2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників

підприємства

В таблиці 2.1 представимо аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «СМАРТ-ЛТД» за чотири роки.

У 2021–2022 компанія не отримувала доходу протягом двох перших років після реєстрації: 0 грн. у 2021 році та 0 грн. у 2022 році.

Така ситуація характерна для підприємств, які на початку своєї діяльності: формуються активи, здійснюються інвестиції, укладаються перші угоди, але ще немає реальних грошових надходжень від операційної діяльності. Це може свідчити про:

- реєстрацію та підготовчий етап організації бізнесу у 2020–2021 роках;
- очікування на завершення будівництва/підготовки об'єктів до експлуатації;
- формування договірної бази та клієнтської мережі.

2023 рік – це перший рік, у якому підприємство отримало фактичні доходи – 12 332 000 грн. Це означає, що компанія перейшла з етапу становлення до операційної діяльності.

Дохід у 2023 році став першим маркером активного функціонування підприємства на ринку нерухомості, будівництва чи пов'язаних сфер.

У 2024 році дохід зріс до 36 176 900 грн, що більше ніж у двічі перевищило показник попереднього року.

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «СМАРТ-ЛТД»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	1	1	1	1
Дохід (тис грн)	-	0	2	151
Чистий прибуток (тис грн)	-748	-782	-760	-624
Активи (тис грн)	2 484	2 352	2 252	2 154
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	23	2	14	27
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	4 048	4 698	4 855	5 380
Власний капітал (тис грн)	-1 564	-2 346	-2 602	-3 226

Проведемо аналіз прибутку (чи збитку). У 2021–2023 рр. підприємство діяло зі збитками, що є типовою ситуацією для молодого бізнесу в процесі становлення:

2021 рік: –7 700 грн (мінімальні збитки);

2022 рік: –47 000 грн (зростання збитків у зв'язку з операційними витратами чи інвестиціями);

2023 грн: –230 500 ₴(найбільший збиток за період).

Збільшення абсолютної величини збитку у 2023 році може бути наслідком активних витрат на розширення, інвестиції, маркетинг, оренду площ чи набір персоналу, що випереджав зростання доходів саме у першому році операційної діяльності.

У 2024 році збиток суттєво зменшився до –900 грн — це майже баланс між витратами та доходами. Це свідчить про:

- значне покращення контролю над витратами;
- ефективніше управління операційними процесами;
- потенційний вихід на беззбиткову діяльність у короткій перспективі.

Проведемо аналіз активів підприємства.

2021–2022 рр.:

- дуже низькі активи — це типова ситуація для стартового етапу.

Підприємство ще не накопичило значних матеріальних чи фінансових ресурсів.

2023 :значне зростання активів — до 12 065 200 грн. Це говорить про первинні інвестиції у:

будівельні об'єкти;

обладнання;

об'єкти нерухомості;

довгострокові фінансові вкладення.

Отже, цей період є періодом капітальних вкладень.

2024 рік: активи зросли ще більше — до 21 562 300 грн. Це означає нарощення майна підприємства; збільшення обсягів ресурсів для операцій; потенційне підвищення виробничої бази. Високий рівень активів сам по собі не гарантує ефективності — важливо, як підприємство їх використовує.

Проведемо аналіз зобов'язань. У 2021–2022 рр. Мали місце низькі зобов'язання — типова ситуація для стартового етапу. У 2023 році відбувся стрибок зобов'язань до 12 350 400 грн — це наслідок:

- збільшення кредиторської заборгованості;
- можливого залучення фінансування;
- укладення масштабних контрактів;
- накопичення витрат, що не були погашені.

Велика частина зобов'язань могла бути пов'язана з придбанням активів, будівництвом чи довгостроковими зобов'язаннями перед партнерами/постачальниками.

У 2024 році зобов'язання зросли до 21 974 600 грн. Це показує, що підприємство не лише нарощує активи, але й використовує зобов'язання для фінансування своєї діяльності. Така ситуація є типовою на стадії активного росту, але потребує ретельного управління для уникнення фінансових ризиків.

Практично весь час компанія працювала з одним штатним працівником — це свідчить про мінімальну операційну діяльність або аутсорсингову модель.

На основі аналізу ключових показників можна сформулювати такі узагальнені висновки:

1. Компанія пройшла декілька стадій розвитку:

- 2021–2022 рр: підготовчий період.
- 2023 рік: перехід до операційної діяльності.
- 2024 рік: активне зростання з показниками, що наближаються до стабільних.

2. Динаміка доходів — позитивний тренд:

- значне зростання доходів свідчить про успішне формування ринкової позиції та розширення діяльності. Це позитивний сигнал для подальшого розвитку.

3. Прибутковість — покращення ситуації:

- негативний фінансовий результат у 2021–2023 рр. був очікуваним для молодого підприємства, яке вкладало ресурси в старт діяльності.

- практично беззбитковий результат у 2024 році — це перехід до збалансованої діяльності.

4. Активи та зобов'язання — ознаки масштабування:

- різкий ріст активів і зобов'язань у 2023–2024 рр. вказує на інвестиційну активність та збільшення операційної бази.

Це позитивно з точки зору росту, але вимагає ефективного управління ризиками.

Таким чином, ТОВ «СМАРТ-ЛТД» демонструє типовий шлях молодого підприємства — від періоду становлення до стадії окупності і подальшого зростання. Основні позитивні тренди включають значне збільшення доходів, контроль над збитковістю, нарощування активів і формування професійної команди. Разом з тим компанії слід продовжувати оптимізувати операційні процеси, контролювати фінансові ризики, а також диверсифікувати джерела доходів, щоб закріпити досягнуті позиції на ринку.

2.3 Аналіз фінансового стану підприємства

Проведемо аналіз фінансового стану ТОВ «СМАРТ-ЛТД» (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансового стану ТОВ «СМАРТ-ЛТД»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.01	0.00	0.01	0.01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.01	0.00	0.00	0.01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.01	0.00	0.01	0.01
Коефіцієнт автономії	-0.63	-1.00	-1.16	-1.50
Рентабельність активів (ROA)	-0.30	-0.33	-0.34	-0.29
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0.96	0.40	0.34	0.21
Чиста маржа	-	-	-	-
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-0.64	-1.00	-1.17	-1.53
Коефіцієнт заборгованості	1.63	2.00	2.16	2.50

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Значення <1 свідчить про нестачу оборотних коштів:

- протягом усього періоду показник знаходиться на надзвичайно низькому рівні (0,01–0,00);
- це означає, що підприємство не здатне повністю покрити поточні зобов'язання за рахунок ліквідних активів, що є типово для молодих підприємств на етапі старту або для компаній із значними інвестиціями в необоротні активи.

Отже, низький коефіцієнт поточної ліквідності є сигналом фінансової напруженості, особливо для забезпечення короткострокових платежів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає частку короткострокових зобов'язань, які підприємство може покрити готівкою та на рахунках у банку.

Протягом 2021–2024 рр. показник практично дорівнює нулю, що означає суттєву залежність підприємства від довгострокових активів для покриття боргів.

Абсолютна ліквідність критично низька, що підвищує ризики дефолту по короткострокових зобов'язаннях, але для молоді компанії це може бути частково компенсовано плановими інвестиціями.

Швидка ліквідність виключає запаси з оборотних активів і показує, наскільки підприємство може покрити короткострокові зобов'язання найбільш ліквідними засобами:

- значення майже нульові протягом 2021–2024 рр.;
- підкреслює недостатність ліквідних ресурсів, що потенційно обмежує фінансову гнучкість у кризові моменти.

Всі три показники ліквідності демонструють ризиковану фінансову позицію для поточних зобов'язань.

Коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу у структурі фінансування активів. Від'ємні значення свідчать про негативний власний капітал, тобто зобов'язання перевищують активи. Погіршення показника з -0,63 до -1,50 свідчить про збільшення боргового фінансування або накопичення збитків.

Компанія має високу залежність від позикових коштів; це характерно для стартапів або підприємств, які активно інвестують у розвиток.

Рентабельність активів (ROA) відображає прибутковість активів: Протягом 2021–2024 рр. показник від'ємний, але спостерігається невелике покращення у 2024 році. Це підтверджує, що активи ще не приносять позитивного прибутку, але компанія починає ефективніше використовувати ресурси.

Отже, показник ROA низький, але тренд до покращення вказує на початок стабілізації операційної ефективності.

Рентабельність власного капіталу (ROE) відображає ефективність використання власного капіталу. Значне зниження з 0,96 до 0,21 свідчить про зменшення прибутковості на кожен гривню власного капіталу. Це закономірно для компанії із від'ємним капіталом, оскільки зменшення власного капіталу впливає на обчислення ROE.

ROE низький і знижується, що є слабкою стороною підприємства, але при стабілізації доходів показник може покращитися.

Чиста маржа - показник відсутній, що свідчить про нульовий або від'ємний чистий прибуток, підтверджуючи збитковість підприємства протягом аналізованого періоду.

Від'ємні значення коефіцієнту покриття необоротних активів власним капіталом вказують на недостатність власного капіталу для покриття необоротних активів. Тобто більша частина основних засобів фінансується за рахунок позикових коштів, що збільшує фінансовий ризик.

Коефіцієнт заборгованості показує частку позикових коштів у загальних активах. Значення >1 свідчить про панування зобов'язань над активами. Зростання до 2,50 у 2024 році вказує на підвищення фінансового ризику, але може бути пов'язане з масштабуванням бізнесу та залученням кредитів для інвестицій.

Після проведення фінансового аналізу можна зробити висновки:

1. ліквідність: надзвичайно низька протягом усіх років, що створює ризики покриття поточних зобов'язань;

2. автономія та фінансова незалежність: від'ємний власний капітал і високий коефіцієнт заборгованості показують значну залежність від позикових коштів;

3. рентабельність: негативна ROA та низький ROE свідчать про обмежену ефективність використання активів і власного капіталу, проте тенденція до покращення ROA у 2024 році свідчить про початок стабілізації;

4. структура фінансування: більшість необоротних активів фінансується за рахунок боргів, що збільшує ризики, але одночасно дозволяє масштабувати діяльність;

5. перспективи підприємства — на етапі активного росту та масштабування, що відображається у збільшенні активів та зобов'язань. Для стабільного розвитку потрібна оптимізація ліквідності, контроль витрат та збільшення прибутковості.

ТОВ «СМАРТ-ЛТД» є молодим підприємством із високою залежністю від позикових коштів, низькою ліквідністю та негативним власним капіталом. Однак позитивні тенденції доходів та мінімізація збитків у 2024 році свідчать про поступове формування фінансової стабільності та потенціал росту.

2.4 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «СМАРТ-ЛТД»

Ринок нерухомого майна та будівництва у м. Дніпро є одним із найбільш динамічних в регіональній економіці України. Місто має розвинуту інфраструктуру, високий попит на житлову, комерційну та промислову нерухомість, а також значну кількість мікро- та малих підприємств у цій сфері.

Можна виділити наступні тенденції ринку:

- після 2018–2019 рр. відмічено зростання інвестицій у житлове будівництво та модернізацію комерційної нерухомості;
- попит на орендовані площі з боку малого і середнього бізнесу зберігається стійким;
- конкуренція між девелоперами, орендодавцями і сервісними компаніями має сегментарний характер: від бюджетного до середнього та преміального секторів.

Усе це створює розгалужене конкурентне поле, де підприємства повинні не лише пропонувати якісні рішення, але й ефективно управляти своїми ресурсами, щоб посісти вигідні позиції.

На ринку нерухомості та будівництва Дніпра діє велика кількість малих та середніх підприємств, що забезпечують широкий спектр послуг:

- оренда нежитлової та житлової нерухомості;
- управління майном;
- будівельно-ремонтні роботи;
- продаж матеріалів та супутніх сервісів.

Іншими словами, ринок характеризується високою фрагментованістю, що знижує бар'єри входу, але одночасно підсилює цінову конкуренцію і потребує значних комунікаційних та маркетингових зусиль для формування впізнаваності бренду.

За оцінками аналітичних платформ та корпоративних реєстрів, частка ТОВ «СМАРТ-ЛТД» на ринку нерухомості і будівництва м. Дніпро протягом 2023–2024 рр. значно зросла у порівнянні з початковим періодом діяльності (2021–2022 рр.), коли підприємство ще не мало операційної частки. Частка ТОВ «СМАРТ-ЛТД» не перевищує 2–3 % у 2024 році, що дозволяє віднести підприємство до категорії малих гравців на ринку.

Незважаючи на відносно невелику частку, характерною ознакою є стабільне зростання, що свідчить про успішну ринкову адаптацію та потенціал подальшого розширення.

Фінансові показники підприємства за 2021–2024 рр. відображають форму становлення, активне масштабування і поступові ознаки стабілізації:

1. Позитивна динаміка доходів свідчить про здатність підприємства генерувати ринковий попит на свої послуги.

2. Незважаючи на низькі коефіцієнти ліквідності, поступове зменшення збитковості і початок практичного переходу до беззбитковості у 2024 р. характеризують підприємство як таке, що йде шляхом оптимізації фінансових потоків.

3. Високий коефіцієнт заборгованості свідчить про активне залучення позикового капіталу, що притаманне компаніям, які здійснюють інвестиції на стадії росту.

Ці показники дозволяють висновити, що ТОВ «СМАРТ-ЛТД» перебуває у транзитній фазі розвитку — від «стартапного» фінансового стану до стабільнішої моделі діяльності з потенціалом подальшої прибутковості.

Підприємство активно застосовує сучасні інформаційно-технологічні рішення у процесах управління нерухомістю, автоматизації обліку, маркетингу та клієнтського сервісу. Це дозволяє скоротити операційні витрати, підвищити якість обслуговування та оперативність у взаємодії із клієнтами.

ТОВ «СМАРТ-ЛТД» веде активну присутність на профільних майданчиках, розвиває цифрову маркетингову взаємодію, працює з онлайн-оголошеннями та пропозиціями оренди, що підвищує видимість бренду і сприяє залученню нових клієнтів.

Ціни на послуги оренди та супутні сервіси підприємства визначаються з урахуванням ринкової кон'юнктури, що дозволяє підтримувати помірні ціни, зберігаючи конкурентну привабливість для сегментів малого та середнього бізнесу.

Проведемо SWOT-аналіз підприємства (таблиця 2.1)

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз конкурентоспроможності підприємства

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільний темп зростання доходів	Низька ліквідність та фінансова напруженість
Активне масштабування операцій	Висока залежність від позикового капіталу
Потенціал ринку та нові контракти	Низька частка ринку
Підвищення кадрового потенціалу	Обмежена маркетингова стратегія
Застосування ІТ-рішень	Неефективна структура активів
Помірні ціни на послуги	Недостатня впізнаваність бренду
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення присутності на регіональному ринку	Посилення конкурентного тиску
Вихід на сегмент преміального бізнесу	Економічні коливання та інфляція
Партнерство з іншими забудовниками	Регуляторні зміни у сфері нерухомості
Залучення інвестицій	Загальноекономічні ризики

Проаналізуємо отримані результати.

✓ Сильні сторони (Strengths)

1. Стабільний темп зростання доходів: підприємство демонструє динамічне збільшення доходів за 2023–2024 рр., що свідчить про успішне проникнення на ринок та задоволення попиту споживачів. Це забезпечує фінансову базу для подальших інвестицій та розширення спектру послуг. Підприємство має можливість підвищувати інвестиційну привабливість та залучати партнерів для масштабування бізнесу.

2. Активне масштабування операцій та розширення штату: розширення персоналу дозволяє оптимізувати процеси, підвищити продуктивність та рівень обслуговування клієнтів. Це створює внутрішній потенціал для збільшення обсягів операцій без пропорційного зростання витрат на управління.

3. Інноваційні та технологічні рішення: використання сучасних ІТ-систем для управління нерухомістю та автоматизації процесів підвищує операційну ефективність, знижує ризики помилок та економить ресурси. Технологічні переваги дозволяють підприємству виділятися серед конкурентів і надавати послуги більш швидко та якісно. Помірна цінова політика та гнучкість пропозицій: підприємство пропонує конкурентні ціни, що приваблює малий та середній бізнес. Гнучкість у ціноутворенні дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, утримуючи клієнтську базу. Сильні сторони підприємства створюють основу для стратегічного росту та підвищення ринкової частки, однак потребують систематичного розвитку та інтеграції в довгострокові стратегії.

✓ Слабкі сторони (Weaknesses)

1. Низька ліквідність та фінансова напруженість: коефіцієнти поточної та абсолютної ліквідності залишаються критично низькими, що обмежує можливість покриття короткострокових зобов'язань.

Підприємство піддається фінансовому ризику при зростанні обсягів операцій або в умовах економічних коливань.

2. Висока залежність від позикового капіталу. Від'ємний власний капітал та високий коефіцієнт заборгованості підкреслюють, що стратегічні рішення залежать від зовнішніх джерел фінансування. У разі зменшення доступу до кредитних ресурсів підприємство може зіткнутися з обмеженням операційної гнучкості. Обмежена частка ринку та брендова впізнаваність. Підприємство ще не досягло значної присутності на регіональному ринку, що знижує потенціал залучення нових клієнтів. Необхідно інвестувати у маркетингові та комунікаційні заходи для підвищення впізнаваності бренду.

3. Обмежена маркетингова стратегія та просування. Використання цифрових інструментів є, але їх системність та інтеграція залишаються недостатніми. Підприємству потрібно розробити комплексну маркетингову стратегію для ефективного позиціонування на конкурентному ринку.

Слабкі сторони вимагають оперативного управлінського втручання через оптимізацію фінансів, підвищення ліквідності та покращення брендової стратегії.

✓ Можливості (Opportunities)

1. Розширення ринкової присутності та сегментації. Ринок нерухомості у Дніпрі динамічний, що дозволяє підприємству займати нові нішеві сегменти — преміум, комерційні об'єкти, сервісне управління. Активне використання ринкових можливостей може значно підвищити конкурентоспроможність.

2. Партнерство та стратегічні альянси. Співпраця з іншими забудовниками та сервісними компаніями дозволяє розширити клієнтську базу, знизити ризики та підвищити ефективність операцій.

3. Залучення інвестицій. Можливість отримання кредитів або інвестицій від фондів та приватних інвесторів для масштабування бізнесу та впровадження нових технологій.

4. Інновації та цифровізація. Впровадження сучасних цифрових платформ для управління орендою, маркетингу та обліку ресурсів дозволяє підвищити операційну ефективність і знизити витрати.

Використання цих можливостей може суттєво підвищити ринкову частку, прибутковість та стійкість підприємства, якщо вони будуть інтегровані у довгострокову стратегію розвитку.

✓ Загрози (Threats)

1. Посилення конкурентного тиску. Висока фрагментованість ринку та збільшення кількості гравців підсилює цінову конкуренцію та необхідність інновацій.

2. Економічні коливання та інфляційні ризики. Економічна нестабільність може призвести до зростання витрат на матеріали та послуги, зниження попиту та скорочення доходів.

3. Регуляторні зміни. Зміни в законодавстві щодо будівництва, оренди та податкового регулювання можуть створювати додаткові витрати або обмеження для підприємства.

4. Загальноекономічні та соціальні ризики. Напруженість на ринку праці, коливання валютних курсів та соціальні зміни можуть вплинути на операційну стабільність і прибутковість.

Загрози вимагають від підприємства системного ризик-менеджменту, планування сценаріїв та диверсифікації діяльності для збереження конкурентних позицій.

Підсумуємо отримані результати:

1. Сильні сторони підприємства формують платформу для зростання: технологічні рішення, зростання доходів та кадровий потенціал забезпечують основу для розвитку.

2. Слабкі сторони вказують на критичні фінансові ризики та обмежену ринкову присутність, що потребує пріоритетних управлінських заходів.

3. Можливості ринку відкривають потенціал для розширення присутності, диверсифікації послуг та інноваційних рішень, що може суттєво підвищити конкурентоспроможність.

4. Загрози зовнішнього середовища вимагають системного моніторингу, адаптивності та стратегічного управління ризиками для збереження стабільності та прибутковості.

5. Рекомендації на основі SWOT-аналізу:

посилення фінансового контролю та підвищення ліквідності;

активне використання інновацій і цифровізації;

розробка комплексної маркетингової стратегії та підвищення впізнаваності бренду;

стратегічне партнерство та розширення ринкових сегментів;

диверсифікація фінансування та планування сценаріїв для мінімізації зовнішніх ризиків.

SWOT-аналіз підтверджує, що ТОВ «СМАРТ-ЛТД» має чіткі конкурентні переваги, але водночас стикається з суттєвими внутрішніми та зовнішніми обмеженнями. Ефективне використання сильних сторін і можливостей та мінімізація впливу слабких сторін і загроз є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «СМАРТ-ЛТД»

3.1. Обґрунтування доцільності впровадження стратегії диверсифікації

Мета діяльності будь-якої організації полягає не тільки в отриманні прибутку, але і в його постійному зростанні. Резерви зростання прибутку криються у розвитку виробництва, нарощуванні обсягу випуску продукції з урахуванням нижчих темпів зростання собівартості.

Тому в кваліфікаційній роботі з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СМАРТ-ЛТД» пропонується впровадити стратегію диверсифікації, а саме започаткувати виробництво паперового посуду.

Виробництво одноразового паперового посуду – це бізнес, що стрімко розвивається. Одноразовий посуд затребуваний у кафе, їдальнях, піцеріях, закладах громадського харчування, пекарнях, кондитерських. Посуд купують туристи, мисливці, рибалки для недовгих виїздів влітку на природу. Паперовий посуд дешевий, екологічний, швидко розкладається і не засмічує природу (рисунки 3.1).

Для підприємств харчової промисловості випускаються паперові одноразові склянки, тарілки, пакувальні коробки. Кожен вид посуду має конструктивні особливості.

Паперові склянки (стаканчики) мають різний об'єм (від 100 до 500 мл), форму та забарвлення. Розрізняються такі види стаканчиків:

1. Одношарові стаканчики для холодного напою. Їх можна використовувати під квас, лимонад, компот тощо. Склянки відрізняються низькою вартістю. Стаканчики виготовляються із водонепроникного паперу.

Одношарові стаканчики мають тонку стінку та при наливанні гарячих напоїв можуть обпекти руки.



Рисунок 3.1 – Паперовий посуд

2. Одношарові стаканчики для гарячих та холодних напоїв. Застосовуються в недорогих кафе та закусочних для розливу кави, лимонаду, газованих та інших напоїв. Внутрішня поверхня цих стаканчиків вкрита шаром біорозкладного полімеру. Залежно від температури налитого напою стаканчик може обпекати руки, тому його нерідко продають разом із утримувачем-капхолдером. Одношарові стаканчики не рекомендується використовувати для напоїв з льодом. На холодній зовнішній поверхні склянок збирається конденсат, здатний розмочити папір.

3. Двошарові стаканчики для гарячих та холодних напоїв виготовляються із двох шарів щільного картону. Внутрішня поверхня вкрита тонким шаром полімерного пластику. Двошарові стаканчики не обпікають руки, довго зберігають температуру налитого напою.

4. Гофровані стаканчики виготовляються із двох шарів паперу. Їх можна використовувати для гарячих та сильно охолоджених напоїв.

Внутрішня поверхня цих стаканчиків покрита тонким шаром полімеру, зовнішній шар виготовлений з товстого гофрованого картону.

Паперові тарілки випускаються з різного матеріалу, розрізняються за формою та об'ємом. Форма тарілок може бути круглою, прямокутною та квадратною. Усередині тарілок можуть бути перегородки-розділювачі для одночасного розміщення кількох страв. Великі тарілки для супу часто оснащуються розширеними бортами. Об'єм тарілки залежить від висоти бортиків та діаметра дна. Найбільш поширені ємності з діаметром дна 180 та 240 мм.

Виготовляються тарілки білого кольору або з нанесеними на бічну поверхню кольоровими написами, логотипами тощо. Виробництво паперових тарілок білого кольору відрізняється низькою вартістю. Технологія виробництва паперового посуду дозволяє на поверхню тарілок наносити різні малюнки та написи. Це дорожчає собівартість посуду, але служить гарною рекламою закладам громадського харчування. Паперові тарілки виготовляються із тонкого ламінованого картону. На тарілки великого обсягу наноситься шар металізованої ламінації.

Для виробництва паперового одноразового посуду використовується картон щільністю від 150 до 350 г/м². Картон виготовляється з целюлози та рослинних волокон. Картон є екологічно чистим продуктом, після використання стаканчики та тарілки швидко розкладаються. Залежно від типу посуду застосовують картон, що ламінують з однієї або двох сторін. Для виробництва посуду для гарячих страв та напоїв найчастіше застосовується двостороння ламінація картону, для гарячих – одностороння.

Технологію виробництва одноразового посуду розглянемо на прикладі паперового стаканчика. Весь процес виробництва можна розбити на окремі операції:

- 1) Розробка дизайну. Дешеві однотонні білі або кольорові стаканчики можна випускати без оформлення. Якщо партію одноразового посуду

замовляє кафе чи ресторан, зовнішній вигляд склянок треба узгоджувати із представником замовника.

- 2) Друк зображення на основу для склянок (картон).
- 3) Висікання заготовок дна та бічних стінок стаканчика.
- 4) Спайка стінок склянки, приєднання дна.
- 5) Відгинання та формування верхнього краю.
- 6) Виготовлення пластикових або паперових кришок для склянок.
- 7) Упаковка готової продукції для продажу.

Аналогічним способом виготовляються тарілки

ТОВ «СМАРТ-ЛТД» має багаторічний досвід виробництва різних видів картонної упаковки, має виробничі площі. Попит на цей вид продукції буде високим у найближчі роки, тому для підвищення прибутку організації пропонується проект виробництва найбільш затребуваного виду паперового посуду – двошарових стаканчиків (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Новий вид продукції ТОВ «СМАРТ-ЛТД»

Двошарові стаканчики для гарячих та холодних напоїв виготовляються із двох шарів щільного картону. Внутрішня поверхня вкрита тонким шаром полімерного пластику. Двошарові стаканчики не обпікають руки, довго зберігають температуру налитого напою.

3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Для виробництва двошарових паперових стаканчиків необхідно закупити спеціальне устаткування. Китайське обладнання для виготовлення паперових стаканчиків серії JUNIOR є базовим у своїй лінійці. Для виробництва нового виду продукції ТОВ «СМАРТ-ЛТД» має намір придбати станок JUNIOR-12H (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 - Станок JUNIOR-12H для виробництва паперових стаканчиків

Технічні характеристики станка JUNIOR-12H:

- склянки: 85-330 мл;
- споживана потужність: 5 кВт;
- електроживлення: 380В 50Гц;
- вага верстата: 1500 кг;
- габарити: 2600x1200x1700 мм.

Постачальником обладнання обрано ТОВ «Паперові технології» (м. Київ).

Вартість станка JUNIOR-12H разом з доставкою та монтажними роботами становить 20000 доларів США. Використання власних коштів (нерозподіленого прибутку) не призведе до додаткових витрат, пов'язаних із виплатою відсотків за кредитом.

Обчислимо собівартість одного двошарового паперового стаканчика (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Собівартість 1 од. двошарового паперового стаканчика, грн.

Показник	Сума
Матеріальні витрати (двошаровий папір)	2,94
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи	0,35
Амортизація обладнання	0,23
Інші витрати	0,02
Разом собівартість	3,54

Встановимо ціну за методом «витрати плюс прибуток»:

Ціна 1 од. = $3,54 \cdot (1 + 0,05) = 3,72$ грн.

За допомогою нового станка JUNIOR-12H ТОВ «СМАРТ-ЛТД» зможе виготовляти 7 тис. шт. стаканчиків на добу, тобто 2555 тис. шт. на рік. Планується щорічне збільшення обсягів виробництва на 10% протягом дії інвестиційного проєкту. Ціна зростатиме на 6%, а собівартість – на 7% (що пов'язано з інфляційними явищами в економіці).

В таблиці 3.2 представимо розрахунок чистого прибутку по роках реалізації проєкту.

Таблиця 3.2 – Визначення доходів, витрат та чистого прибутку по роках реалізації проекту виробництва двошарових паперових стаканчиків

Показник	Роки реалізації проекту				
	1	2	3	4	5
Обсяг виробництва, тис. од.	2555,00	2810,50	3091,55	3400,71	3740,78
Ціна 1 од., грн.	3,72	3,94	4,18	4,43	4,70
Дохід від реалізації, тис. грн.	9504,60	11073,37	12922,68	15065,15	17581,67
Собівартість 1 од., грн.	3,54	3,79	4,06	4,34	4,64
Собівартість випуску, тис. грн.	9044,70	10651,80	12551,69	14759,08	17357,22
Прибуток від реалізації, тис. грн.	459,90	421,57	370,99	306,07	224,45
Податок на прибуток, тис. грн.	82,78	75,88	66,78	55,09	40,40
Чистий прибуток, тис. грн.	377,12	345,69	304,21	250,98	184,05

Бюджет доходів і витрат прогнозує підприємству чистий прибуток без збитків по всіх роках його реалізації.

В таблиці 3.3 представимо грошові потоки інвестиційного проекту.

Грошовий потік від операційної діяльності визначено як сума чистого прибутку і амортизаційних відрахувань.

Для визначення ефективності проекту, а саме, його рентабельності і терміну окупності, виконаємо додаткові розрахунки норми дисконту.

Норма дисконту складається з наступних елементів [33]:

$$E = BK + PR + I, \quad (3.1)$$

де BK – вартість капіталу, залученого до виконання інвестиційного проекту;

PR – премія за ризик;

I – індекс інфляції.

Таблиця 3.3 – Грошові потоки інвестиційного проекту з виробництва двошарових паперових стаканчиків, тис. грн.

Показник	Роки реалізації проекту					
	0	1	2	3	4	5
Залишок на початок року	0,00	0,00	524,03	1016,63	1467,75	1865,64
Грошовий потік операційної діяльності	0,00	524,03	492,60	451,12	397,89	330,96
в т.ч.						
Амортизаційні відрахування	0,00	146,91	146,91	146,91	146,91	146,91
Чистий прибуток	0,00	377,12	345,69	304,21	250,98	184,05
Грошовий потік інвестиційної діяльності	-734,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Грошовий потік фінансової діяльності (власні кошти підприємства)	-734,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Загальний грошовий потік	0,00	524,03	492,60	451,12	397,89	330,96
Залишок на кінець року	0,00	524,03	1016,63	1467,75	1865,64	2196,60

Вартість капіталу, залученого до виконання інвестиційного проекту, є процентом прибутковості від власного виробництва або ставкою по кредитах у банку.

Згідно статистики фінансового сектору (<https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>) середньозважена процентна ставка за кредитами для бізнесу у національній валюті складає 18,7%. Таким чином, вартість капіталу становить $ВК = 18,7\%$.

Оцінимо ефективність впровадження проекту. Для оцінки використаємо такі показники: чистий дисконтований дохід (NPV), індекс рентабельності (PI), період окупності (PP), внутрішня норма доходності (IRR).

Сформуємо бюджет руху грошових коштів з урахуванням дисконтування в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Рух грошових коштів за проектом виробництва двошарових паперових стаканчиків з урахуванням дисконтування, тис. грн.

Показник	Роки реалізації проекту					
	0	1	2	3	4	5
Грошовий потік проекту, в т.ч.	0,00	524,03	492,60	451,12	397,89	330,96
Чистий прибуток	0,00	377,12	345,69	304,21	250,98	184,05
Амортизаційні відрахування	0,00	146,91	146,91	146,91	146,91	146,91
Грошовий потік від інвестиційної діяльності	-734,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Сумарний грошовий потік	-734,57	524,03	492,60	451,12	397,89	330,96
Коефіцієнт дисконтування (при ставці 27,4%)	1,00	0,78	0,62	0,48	0,38	0,30
Дисконтований грошовий потік	-734,57	408,74	305,41	216,54	151,20	99,29
Накопичений дисконтований грошовий потік	-734,57	-325,83	-20,42	196,12	347,32	446,61

Розрахуємо значення наведених показників за формулами:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (3.2)$$

де n – кількість періодів;

r – коефіцієнт дисконтування;

I_0 – величина інвестицій.

При $NPV > 0$ проект принесе прибуток інвесторам, при $NPV = 0$ – збільшення обсягів виробництва не вплине на отримання прибутку інвесторами; при $NPV < 0$ – проект принесе збитки інвесторам.

$NPV = -734,57 + 408,74 + 305,41 + 216,54 + 151,20 + 99,29 = 446,61$ тис. грн.

Оскільки $NPV > 0$, то, якщо даний проект буде реалізований, то і цінність підприємства, і добробут його власників збільшаться.

Обчислимо індекс прибутковості проекту:

$$PI = \frac{408,74 + 305,41 + 216,54 + 151,20 + 99,29}{734,57} = 1,61$$

Індекс прибутковості вище за одиницю, тобто на кожну гривню, вкладену в проект, підприємство отримає 1,61 грн. доходу, або 0,61 грн. прибутку. Отже, за даним критерієм проект також є економічно ефективним.

Визначимо точний термін окупності:

$$\text{Ток} = 2 + \frac{20,42}{216,54} = 2,09 \text{ року або } 2 \text{ роки і } 1 \text{ місяць.}$$

Внутрішня рентабельність проекту становить 58,67%. Оскільки $IRR > R$ - проект вигідно реалізувати.

Отримані результати представимо у таблиці 3.5.

Отже, проект впровадження у виробництво двошарових паперових стаканчиків є для ТОВ «СМАРТ-ЛТД» економічно доцільним і вигідним проектом.

Таблиця 3.5 – Показники ефективності проекту виробництва двошарових паперових стаканчиків

Показник	Значення	Критерій ефективності
Чиста приведена вартість, тис. грн.	446,61	>0
Термін окупності проекту, років	2 роки 1 місяць	менше 5 років
Індекс прибутковості, грн./грн.	1,61	>1
Внутрішня рентабельність проекту, %	58,67%	вища за 27,4%

До додаткових заходів, які зможуть підвищити фінансові результати ТОВ «СМАРТ-ЛТД», віднесемо:

1) Регулярне проведення презентацій та виставок.

Цей захід може відіграти важливу роль для підвищення конкурентоспроможності організації та надалі забезпечить зростання прибутку. Оскільки імідж підприємства закріпиться для споживачів продукції, а також з кожним проведенням таких заходів зростатимуть продажі. Створенням та просуванням груп у соціальних мережах можна підвищити впізнаваність організації, а також підвищити продажі, оскільки зараз будь-яка людина користується соціальними мережами.

2) ТОВ «СМАРТ-ЛТД» необхідно налагодити облік ефективності реклами.

Цей захід дозволить отримати інформацію про необхідність реклами та ефективність окремих засобів, визначити умови оптимального впливу реклами. Економічна ефективність реклами залежить від рівня її психологічного впливу на людину.

3) Систематичне проведення економічного аналізу діяльності організації.

Необхідно також ввести у практику на постійній основі проведення економічного аналізу діяльності ТОВ «СМАРТ-ЛТД». На основі існуючої інформаційно-аналітичної бази необхідно створити звіт, який показував би ефективність використання ресурсів підприємства на певну дату, періодично його переглядати та аналізувати для прийняття тактичних та стратегічних рішень.

Таким чином, реалізація запропонованого комплексу заходів, а також системний підхід до управління фінансовими результатами дозволять ТОВ «СМАРТ-ЛТД» не тільки підвищити прибуток, але й зміцнити свої позиції на ринку.

Впровадження проекту виробництва нового виду продукції дозволить ТОВ «СМАРТ-ЛТД» збільшити чистий дохід від реалізації на 57,5% у перший рік реалізації проекту. Валовий прибуток зросте на 12,3%.

Вважаємо, що попит на нову продукцію ТОВ «СМАРТ-ЛТД» надалі буде тільки підвищуватися. Це дозволить підприємству нарощувати обсяги виробництва, отримувати додаткові грошові кошти, які можуть бути використані на подальший технічний та соціальний розвиток.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання визначення шляхів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки.

Основною метою стратегічного управління є вибір і забезпечення стійкої конкурентної позиції, яка забезпечить життєздатність організації в змінному середовищі, потенціал для подальшого розвитку. У процесі управління виявляється необхідність проведення стратегічних змін в організації, утворення організаційної архітектури, що відповідатиме рівню цих змін. Конкурентоспроможність підприємств, що планується на довгострокову перспективу, сьогодні забезпечується не тільки використанням нових технологій, технічного забезпечення, фінансової стабільності, комерційним динамізмом, а й конкурентоздатністю його продукції. Управління підвищенням конкурентоздатності продукції повинне охоплювати моніторинг, аналіз, оцінку конкурентоздатності продукції підприємства, планування конкретних заходів росту конкурентоздатності, їхню реалізацію, контроль і мотивацію. Ціль – стійкий довгостроковий ріст конкурентоздатності продукції підприємства, ріст економічної ефективності його діяльності.

На основі аналізу ключових показників діяльності можна сформулювати такі узагальнені висновки:

1. Підприємство пройшла декілька стадій розвитку:

- 2021–2022 рр: підготовчий період.
- 2023 рік: перехід до операційної діяльності.
- 2024 рік: активне зростання з показниками, що наближаються до стабільних.

ТОВ «СМАРТ-ЛТД» є молодим підприємством із високою залежністю від позикових коштів, низькою ліквідністю та негативним власним капіталом. Однак позитивні тенденції доходів та мінімізація збитків у 2024 році свідчать про поступове формування фінансової стабільності та потенціал росту.

Після проведення фінансового аналізу можна зробити висновки:

1. діквідність: надзвичайно низька протягом усіх років, що створює ризики покриття поточних зобов'язань;
2. автономія та фінансова незалежність: від'ємний власний капітал і високий коефіцієнт заборгованості показують значну залежність від позикових коштів;
3. рентабельність: негативна ROA та низький ROE свідчать про обмежену ефективність використання активів і власного капіталу, проте тенденція до покращення ROA у 2024 році свідчить про початок стабілізації;
4. структура фінансування: більшість необоротних активів фінансується за рахунок боргів, що збільшує ризики, але одночасно дозволяє масштабувати діяльність;
5. перспективи підприємства — на етапі активного росту та масштабування, що відображається у збільшенні активів та зобов'язань. Для стабільного розвитку потрібна оптимізація ліквідності, контроль витрат та збільшення прибутковості.

ТОВ «СМАРТ-ЛТД» є молодим підприємством із високою залежністю від позикових коштів, низькою ліквідністю та негативним власним капіталом. Однак позитивні тенденції доходів та мінімізація збитків у 2024 році свідчать про поступове формування фінансової стабільності та потенціал росту.

SWOT-аналіз підтверджує, що ТОВ «СМАРТ-ЛТД» має чіткі конкурентні переваги, але водночас стикається з суттєвими внутрішніми та зовнішніми обмеженнями. Ефективне використання сильних сторін і

можливостей та мінімізація впливу слабких сторін і загроз є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

В кваліфікаційній роботі з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СМАРТ-ЛТД» пропонується впровадити стратегію диверсифікації, а саме започаткувати виробництво паперового посуду.

Для виробництва нового виду продукції ТОВ «СМАРТ-ЛТД» має намір придбати станок JUNIOR-12H. Постачальником обладнання обрано ТОВ «Паперові технології» (м. Київ). Вартість станка JUNIOR-12H разом з доставкою та монтажними роботами становить 20000 доларів США. Використання власних коштів (нерозподіленого прибутку) не призведе до додаткових витрат, пов'язаних із виплатою відсотків за кредитом.

Доведено, що за допомогою нового станка JUNIOR-12H ТОВ «СМАРТ-ЛТД» зможе виготовляти 7 тис. шт. стаканчиків на добу, тобто 2555 тис. шт. на рік. Планується щорічне збільшення обсягів виробництва на 10% протягом дії інвестиційного проекту. Ціна зростатиме на 6%, а собівартість – на 7% (що пов'язано з інфляційними явищами в економіці). Бюджет доходів і витрат прогнозує підприємству чистий прибуток без збитків по всіх роках його реалізації. За всіма критеріями даний проект є ефективним. Так, його чиста приведена вартість становить 446,61 тис. грн., термін окупності – 2 роки і 1 місяць, індекс прибутковості – 1,61, внутрішня рентабельність проекту – 58,67%. Отже, проект впровадження у виробництво двошарових паперових стаканчиків є для ТОВ «СМАРТ-ЛТД» економічно доцільним і вигідним проектом.

Доведено, що впровадження проекту виробництва нового виду продукції дозволить ТОВ «СМАРТ-ЛТД» збільшити чистий дохід від реалізації на 57,5% у перший рік реалізації проекту. Валовий прибуток зросте на 12,3%. Отже, впровадження нових виробничих потужностей дозволить

підприємству підвищити свій фінансовий результат та покращити фінансовий стан.

Вважаємо, що попит на нову продукцію ТОВ «СМАРТ-ЛТД» надалі буде тільки підвищуватися. Це дозволить підприємству нарощувати обсяги виробництва, отримувати додаткові грошові кошти, які можуть біти використані на подальший технічний та соціальний розвиток.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. SWOT та PEST-аналіз діяльності підприємства. URL: https://knowledge.allbest.ru/marketing/2c0b65625b3bd69b4d43a88521306c37_0.html (дата звернення: 22.04.2025).
2. SWOT-аналіз: кому, коли й навіщо потрібен. URL: <https://bakertilly.ua/news/id44448https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201> (дата звернення: 22.04.2025).
3. Архієреєв С.І., Мешкова В.В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 210–221.
4. Безус П.І., Терепенко В.І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_5_20 (дата звернення: 21.04.2025).
5. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42.
6. Белова О.І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2018. 4 (52), С. 86–93.
7. Біла І.С., Швед Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка та управління підприємствами. *Економіка і суспільство*. № 8. 2017. С. 405-410.
8. Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 42. С. 30-38.
9. Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 42. С. 30-38.

10. Гарафонова О.І., Лазаренко Ю.О., Родіонова К.В. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. С. 53-57.

11. Гринчук Ю.С., Вихор М.В., Шемігон О.І., Гринчук Ю.С. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. *Агросвіт*. 2019. № 7. С. 3-9.

12. Грох Н.В., Томчук О.Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=19220> (дата звернення: 25.04.2025).

13. Дергачова В.В., Мельник В.О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Актуальні проблеми економіки та правління*, 2017. №11. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/102731-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-217278-1-10-20170529%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/102731-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-217278-1-10-20170529%20(1).pdf) (дата звернення: 27.04.2025).

14. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

15. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України*, 2017. №8. С. 33-38.

16. Киш Л.В. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Приморські наукові студії*. 2019. №38. С. 94-95.

17. Коваленко О.В., Чеботаєва Ю.С. Оцінка конкурентного потенціалу промислового підприємства. *Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 берез. 2017 р. : в 11 т. Дніпро : Біла К. О., 2017. С. 12-14.

18. Колесник Т.М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 408–414.
19. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: колективна монографія. Тульчинська С.О., Погребняк А.Ю., Дергалюк М.О. Стратегічні напрями управління ризиками інноваційними ІТпроектами. Київ, НАУ. 2019. С. 254-270.
20. Котова С.В. Механізм реалізації системи управління конкурентоспроможністю підприємства та продукції, що виробляється. *Алея науки*. 2017. № 5. С. 146-149.
21. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 2 (11). С. 31-35.
22. Назарчук Н.В. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 1. С. 112-115.
23. Портер. М. Конкуренція.: Пер. з англ.: Уч. сел. -М.: Видавничий дім «Вільямс», 2000. 495 с.
24. Савченко С.М. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності підприємств з позицій системного підходу. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7977> (дата звернення: 28.04.2025).
25. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 92 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62> (дата звернення: 26.04.2025).
26. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.

27. Управління конкурентоспроможністю підприємства; Клименко С. М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. та ін. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.
28. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.
29. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 135–141.
30. Якименко-Терещенко Н.В., Ніколаєш Я.Р. Сутність та принципи розвитку конкурентного потенціалу економічної системи. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 32-35.

Відгук на кваліфікаційну роботу

Студента групи 073-21-3

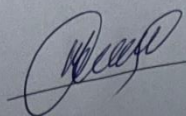
Чалика Сергія В'ячеславовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

- 1) Важливою для ринкової економіки будь-якої країни є конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва даної держави. Підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва країни – є важливим завданням як на державному рівні (створення сприятливих умов для ефективної діяльності підприємств), так і для менеджерів самих підприємств (аналіз діяльності, розробка й впровадження напрямів зростання результативності виробничих та збутових процесів, використовуючи інноваційні підходи та кращий досвід успішних підприємств у всіх бізнес-процесах та управлінській діяльності).
- 2) Чалик С.В. показав середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.
- 3) Бакалавр проявив міння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.
- 4) Студент виявила достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Чалик С.В. показав достатній рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».
Добре володіння компетенціями менеджменту особистості.

Керівник кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту



Папіж Ю.С.

ВЛІННЯ

Рецензія на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавр
студента групи 073-21-3

Чалика Сергія В'ячеславовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань. У сучасних умовах гарантом ефективного функціонування будь-якого підприємства є необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечення його конкурентних переваг. Ці явища тісно корелюють з потенціалом підприємства та впливають на його якість.

Зростання конкурентних переваг сучасних підприємств у світовому економічному просторі є актуальним питанням, що й зумовило вибір теми дослідження.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані.

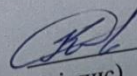
Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Чалик С.В. приймав активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Бакалавр показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його.

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Недостатньо уваги приділено зростанню економічних показників після впровадження запропонованих управлінських рішень.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).

доцент кафедри БЕК
(Місце роботи та посада рецензента)


(підпис)

Д. Д. Кабаленко
(ініціали та прізвище)