

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавр

студентки Курбатової Поліни Вадимівни

академічної групи 073-21-4

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

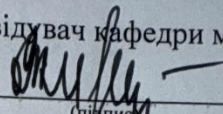
Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Грошелева О.Г.	82	добре	<i>[Signature]</i>
Рецензент	<i>Аверінова О.М.</i>	82	добре	<i>[Signature]</i>
Нормоконтролер	Грошелева О.Г.	82	добре	<i>[Signature]</i>

Дніпро

2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту


Швець В.Я.
(підпис)

«05» травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентки Курбатова П.В. академічної групи 073 – 21 – 4
(прізвище та ініціали) (шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретично-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства	05.05.2025 – 13.05.2025
Аналітичний	Аналіз підприємницької діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Лема» та його конкурентоспроможності	14.05.2025 – 27.05.2025
Рекомендаційний	Проект заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Лема»	28.05.2025 – 07.06.2025

Завдання видано

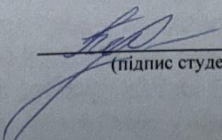

(підпис керівника)

Олена ГРОШЕЛЄВА

Дата видачі «05» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «12» червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Поліна КУРБАТОВА

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073 – 21 – 4
НТУ «Дніпровська політехніка»
Курбатової Поліни Вадимівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА: конкурентоспроможність, витрати, дебіторська заборгованість, концентрація, тривалість обороту, матриця RACI, KPI

Структура роботи: 70 сторінок комп'ютерного тексту; 10 рисунків; 14 таблиць; 0 додатків; 21 джерело посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнено теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства; проаналізовано підприємницьку діяльність ТОВ «Лема»; оцінено конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Лема» обґрунтовано управлінські рішення щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Лема».

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, оцінки його конкурентоспроможності, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства).

Результати кваліфікаційної роботи рекомендовано для використання – запропоновані у роботі рішення щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють у сфері надання послуг.

Сфера застосування – проектування заходів у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.

Економічна (соціально-економічна) ефективність запропонованих управлінських рішень проявляється у скороченні терміну погашення дебіторської заборгованості на 15%, що призводить до зниження вартості її обслуговування на 17%, і, відповідно, скорочення собівартості на 1,9%, а витратомісткості – на 2%.

Значимість роботи – запропоновані у кваліфікаційній роботі рішення щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути впроваджені у практику діяльності ТОВ «Лема», за матеріалами якого виконано дослідження, а також у практику діяльності інших вітчизняних підприємств сфери послуг.

ABSTRACT

of qualification paper for Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-4
Dnipro University of Technology
Kurbatova Polina

Title: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of enterprise competitiveness management

KEY WORDS: competitiveness, costs, receivables, concentration, turnover duration, matrix

Structure: 70 printed pages; 10 figures; 14 tables; 0 appendixes, 21 references.

Object of development the process of managing the competitiveness of an enterprise.

The aim of the paper - theoretical justification and development of practical recommendations for improving the management of enterprise competitiveness.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the theoretical foundations of enterprise competitiveness management are summarized; the entrepreneurial activity of LLC "LEMA" is analyzed; the competitiveness of the enterprise LLC "LEMA" is assessed; management decisions regarding the improvement of competitiveness management of LLC "LEMA" are substantiated.

Research methods – theoretical generalization and critical analysis (at the stage of studying the theoretical foundations of enterprise competitiveness management), methods of economic and statistical, economic, strategic analysis, matrix, graphic methods, as well as synthesis methods (in the process of analyzing the state of the enterprise, assessing its competitiveness, as well as developing and substantiating the economic efficiency of decisions to improve enterprise competitiveness management).

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree - The solutions proposed in the work to improve the competitiveness management of an enterprise can be used in the practice of enterprises operating in the field of service provision.

Application - designing measures in the field of enterprise competitiveness management.

The economic (socio-economic) effectiveness of the proposed management solutions is manifested in a reduction in the maturity of receivables by 15%, which leads to a reduction in the cost of its servicing by 17%, and, accordingly, a reduction in cost by 1.9%, and cost intensity by 2%.

The value of the research – The solutions proposed in the qualification work to improve the competitiveness management of the enterprise can be implemented in the practice of the activities of LLC "Lyoma", based on the materials of which the research was carried out, as well as in the practice of other domestic service enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Конкурентоспроможність підприємства: зміст, чинники, механізм управління.....	7
1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	11
1.3 Конкурентні стратегії підприємства	15
2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛЄМА» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	19
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Лєма»	19
2.2 Аналіз підприємницької діяльності ТОВ «Лєма»	24
2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Лєма».....	39
3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЛЄМА».....	50
3.1 Обґрунтування доцільності управління витратомісткістю ТОВ «Лєма», як перспективного напрямку підвищення конкурентоспроможності.....	50
3.2 Оптимізація розподілу обов'язків з управління витратами як напрямок підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Лєма».....	53
3.3 Обґрунтування економічної доцільності удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЛЄМА»	59
ВИСНОВКИ.....	64
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	68

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції на ринку послуг питання забезпечення й підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Це зумовлено не лише глобалізаційними процесами, що активізують появу нових учасників ринку, але й підвищеними вимогами споживачів до якості, швидкості та індивідуалізації послуг.

Для вітчизняних підприємств, які функціонують у сфері послуг, проблема управління конкурентоспроможністю є особливо важливою через низку чинників: нестабільне економічне середовище, обмежені фінансові ресурси, високий рівень тінізації економіки, а також потреба в адаптації до цифрових інструментів управління та обслуговування клієнтів. Крім того, українські підприємства змушені активно конкурувати не лише між собою, а й із представниками іноземного бізнесу, які поступово проникають на ринок завдяки відкриттю України до міжнародної торгівлі та інвестицій.

Сфера послуг, як одна з найбільш чутливих до змін у споживчих потребах, вимагає постійного вдосконалення сервісу, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інноваційних технологій та орієнтації на клієнта. Саме ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству створити унікальні конкурентні переваги, забезпечити лояльність клієнтів та зміцнити свої ринкові позиції.

Специфіка послуги як товару формує унікальні виклики для управління конкурентоспроможністю. Підприємство у сфері послуг не може змагатися виключно ціною чи матеріальними характеристиками - воно повинно будувати довіру, демонструвати професіоналізм, створювати лояльність клієнтів і забезпечувати стабільну якість результатів, які, до того ж, іноді оцінюються суб'єктивно.

Конкурентоспроможність у сфері послуг - це не просто здатність виконати технічне завдання, а вміння надавати цінність через взаємодію, якість, час і сервіс.

Отже, в умовах трансформації економіки України, зростання ролі цифрових технологій, посилення конкуренції та змін у поведінці споживачів, управління конкурентоспроможністю є ключовим чинником стійкого розвитку вітчизняного підприємства, що працює у сфері послуг.

Ці міркування зумовили вибір теми даної кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі мають бути вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати підприємницьку діяльність ТОВ «Лема»;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Лема»;
- обґрунтувати управлінські рішення щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Лема».

Об'єкт розроблення – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у даній кваліфікаційній роботі використано наступні методи: теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, оцінки його конкурентоспроможності, а також розробки та обґрунтування економічної

ефективності рішень щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства).

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, що запропоновані у роботі рішення щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють у сфері надання послуг.

1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкуренентоспроможність підприємства: зміст, чинники, механізм управління

В умовах трансформації національної економіки та поглиблення її інтеграції у світовий ринковий простір загострюється конкуренція, зумовлена зростанням присутності транснаціональних компаній на внутрішньому ринку України. У зв'язку з цим питання забезпечення високої конкурентоспроможності підприємств набуває стратегічної актуальності в сучасному господарському середовищі.

Поняття конкурентоспроможності є багатовимірним і використовується стосовно різних економічних об'єктів – від товару до окремих суб'єктів господарювання, галузей і економіки в цілому. В контексті багатогранності терміну «конкуренентоспроможність» варто приділити увагу аспектам, наведеним на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Ознаки конкурентоспроможності [1]

У процесі вивчення теоретичних засад конкурентоспроможності підприємств виявлено існування множинності наукових підходів до її трактування, що свідчить про складність та комплексність цієї економічної категорії (див. рисунок 1.2).

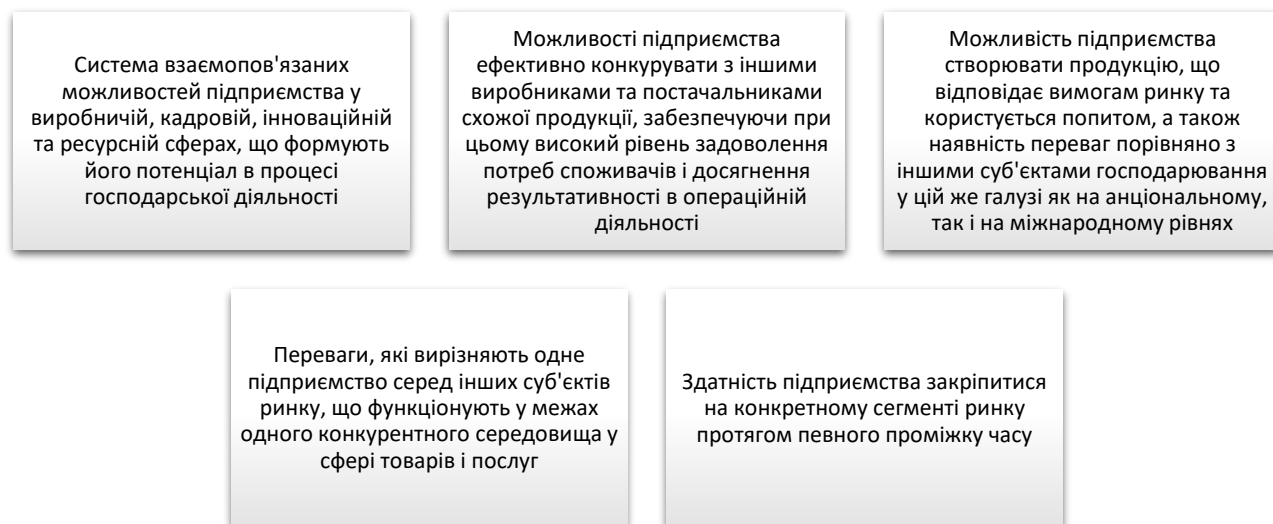


Рисунок 1.2 – Наукові підходи до тлумачення терміну «конкурентоспроможність підприємства» [2]

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як відносна категорія, що відображає його здатність до стратегічного зростання в умовах ринкової конкуренції за рахунок просування власної продукції.

Однією з ключових умов результативного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах економічної нестабільності є ідентифікація сукупності чинників, що формують її рівень. У науковій літературі досить поширеним є поділ таких чинників на внутрішні та зовнішні. Такий підхід є обґрунтованим, оскільки ефективне управлінське реагування потребує врахування як внутрішніх трансформацій, що відбуваються всередині підприємства, так і впливу змін у зовнішньому середовищі.

У таблиці 1.1 представлено основні елементи внутрішніх і зовнішніх факторів, що мають вирішальне значення у процесі формування конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.1 – Фактори впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства [3,4]

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - ресурсний потенціал (основні фонди, сировинні ресурси, людський капітал); - фінансові можливості; - маркетингові дослідження; - система постачання; - локація суб'єкта господарювання; - збутова діяльність; - організаційна структура 	<ul style="list-style-type: none"> - правове середовище; - державна політика; - ресурсний потенціал (забезпеченість країни власними ресурсами, рівень екологічного навантаження); - товарні ринки; - економічні умови; - ринкова інфраструктура; - соціальні умови

Аналізуючи дані, подані в таблиці 2.1, можна дійти висновку, що внутрішні фактори - це ті елементи, вплив яких на рівень конкурентоспроможності підприємства перебуває під його повним або частковим контролем. До них належать аспекти, що формуються в межах самого підприємства, і на які керівництво може активно впливати шляхом управлінських рішень. Натомість зовнішні фактори є незалежними від безпосередньої господарської діяльності підприємства і охоплюють широкую сукупність обставин - економічних, соціальних, природних, а також нормативно-правових та міжнародних умов, які формуються у глобальному середовищі. [5]

У періоди економічної турбулентності саме зовнішнє середовище відіграє вирішальну роль у визначенні траєкторії розвитку підприємства. Якщо внутрішні процеси можуть бути ефективно скориговані за допомогою управлінських інструментів, то зовнішні зміни здебільшого перебувають поза межами впливу підприємства. Зокрема, мова йде про такі ризики, як коливання нормативно-правової бази, зростання вартості ресурсів, нестабільність споживчого попиту, а також недостатня передбачуваність у відносинах із партнерами та постачальниками.

Ці чинники створюють додаткові виклики для стабільності підприємства та ускладнюють збереження його конкурентних позицій. Тому в умовах підвищеної економічної нестійкості при управлінні конкурентоспроможністю особливу увагу слід зосередити на глибокому аналізі зовнішнього середовища,

виявленні потенційних загроз та адаптації до них через гнучке стратегічне планування.

Формування конкурентоспроможності підприємства залежить від численних чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Тому процес підвищення конкурентоспроможності передбачає системні зміни, які вимагають ефективного управління та стратегічного підходу до ключових елементів організації, таких як персонал, зайнятість, професійна підготовка, технологічні рішення, асортимент продукції та ринки збуту. [6]

Слід підкреслити, що аналіз і оцінка рівня конкурентоспроможності мають здійснюватися на кожному етапі розвитку компанії. Важливо розробляти дієві механізми і заходи, які допоможуть зміцнити конкурентні позиції та підвищити рівень конкурентоспроможності. Керівники повинні розуміти необхідність створення такої системи управління, що в умовах нестабільності дозволить підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, збільшувати рентабельність і зміцнювати ринкові позиції.

Конкурентоспроможність підприємства відображає рівень його ефективності у порівнянні з іншими учасниками ринку, включно з конкурентами, посередниками та споживачами. Показники продуктивності фірми пов'язані з якістю продукції, часткою ринку, яку вона займає, а також із прибутковістю діяльності. Ефективність же визначається здатністю оперативно реагувати на зміни та оптимізувати витрати. Обидва ці аспекти – і продуктивність, і ефективність – є результатом конкурентної раціональності організації, що проявляється у змагальному потенціалі та якості прийняття управлінських рішень. [7]

Важливими факторами є довгострокова маркетингова орієнтація та стратегічний потенціал підприємства, які формують взаємозалежну структуру чинників забезпечення його конкурентоспроможності. Процес управління цим показником охоплює комплекс дій, спрямованих на постійне вдосконалення продукції, пошук нових ринкових можливостей, розширення клієнтської бази, а також поліпшення сервісу і рекламної діяльності. Таке управління слід

розглядати як інтегральний елемент загальної системи управління підприємством.

Конкурентоспроможність формується завдяки здобуттю певних переваг у конкретний часовий проміжок, які забезпечують раціональне використання ресурсів і підтримку стратегічних цілей. Найбільшу результативність механізм управління конкурентоспроможністю проявляє у разі посилення мотивації персоналу. Важливо, щоб інтереси всіх залучених сторін були синхронізовані через вибір відповідних управлінських методів та ресурсів, адаптованих до специфіки факторів впливу. Відсутність такої узгодженості унеможливорює ефективний вплив на внутрішні та зовнішні детермінанти та перешкоджає досягненню стратегічних завдань.

Таким чином, механізм управління конкурентоспроможністю є комплексною категорією, що включає набір організаційних заходів, орієнтованих на реалізацію визначених цілей підприємства.

1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Працюючи на конкурентному ринку, суб'єкти господарювання мають перманентно опікуватися питаннями підвищення власної конкурентоспроможності, створення та підтримки валідних конкурентних переваг у конкретних просторово-часових умовах. Глобалізація та інтернаціоналізація бізнесу висувають все жорсткіші та комплексніші вимоги до підприємств, які працюють у різних галузях, що зумовлене посиленням конкуренції. У [8] зазначається, що для ухвалення об'єктивного стратегічно коректного управлінського рішення підприємства мають використовувати комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності, результати якого стануть у нагоді в процесі формування конкурентних переваг та дозволять отримати позитивний фінансовий результат для формування можливостей реалізації розширеного відтворення.

У [9] автор наголошує, що оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяє:

- визначити ключові управлінські завдання, що стосуються вибору виробничих підходів, технологічних процесів, організації збуту, підбору персоналу, а також фінансування матеріальних, інформаційних та організаційних ресурсів;

- приймати стратегічні управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію витрат, концентрацію уваги на певних ринкових сегментах або укладання відповідних договорів;

- розробляти комплекс заходів для підтримки та розвитку конкурентних переваг, зокрема впровадження інновацій, забезпечення довготривалих переваг, попередження дій конкурентів, а також освоєння нових ринків та залучення інвестицій;

- забезпечити адаптацію підприємства до змінних умов ринкового середовища з метою досягнення успіху в конкурентній боротьбі за споживачів і ринки збуту.

Алгоритм поетапної оцінки конкурентоспроможності підприємства наведено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Алгоритм поетапної оцінки конкурентоспроможності підприємства [10]

Для ефективного стратегічного управління підприємству необхідно здійснити всебічний аналіз конкурентного середовища в межах відповідної галузі. Такий підхід дозволяє ідентифікувати ключові переваги та недоліки як власної діяльності, так і дій основних конкурентів, а також виявити наявні загрози й потенційні можливості. На основі отриманих аналітичних даних формулюються обґрунтовані висновки, що слугують підґрунтям для розроблення конкурентної стратегії та забезпечення сталого формування конкурентних переваг.

Разом із тим, у науковій та практичній площині спостерігаються спроби створити універсальний індикатор конкурентоспроможності. Однак, як зазначено у [11], реалізація такого підходу ускладнюється через низку чинників, зокрема через обмежену кількість параметрів, які піддаються об'єктивному кількісному вимірюванню, що обмежує комплексність оцінювання цього багатоаспектного явища.

Питання, пов'язані із вивченням та систематизацією сучасних методів оцінки конкурентоспроможності висвітлені у роботах [12, 13, 14, 15, 16]. Їх систематизація представлена у таблиці 1.2.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства поділяються на кількісні та якісні, залежно від характеру використовуваних показників і способу обробки інформації [17]. Кількісні методи базуються на числових показниках, які відображають економічні, фінансові та виробничі результати підприємства. Ці методи дають змогу об'єктивно оцінити позиції підприємства на ринку та виявити динаміку змін. Якісні методи ґрунтуються на експертних оцінках, описовому аналізі та суб'єктивних судженнях щодо неформалізованих факторів. Якісні методи дозволяють охопити аспекти, які важко виміряти кількісно, але мають важливе значення для формування довгострокових конкурентних переваг. У практиці найчастіше застосовується поєднання кількісного та якісного підходів для забезпечення комплексної оцінки.

Таблиця 1.2 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою подання результатів	Матричні	BCG-матриця, матриця МакКінзі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, методи конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	BCG-модель, метод МакКінзі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	BCG-модель, метод МакКінзі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

У практиці оцінювання конкурентоспроможності підприємства широко застосовуються матричні, індексні та графічні методи [18], кожен з яких має свої особливості та сфери використання. Матричні методи засновані на побудові дво- або багатовимірних матриць, які відображають взаємозв'язок між ключовими факторами конкурентоспроможності. Ці інструменти допомагають візуалізувати стратегічну позицію підприємства, визначити його сильні сторони та обґрунтувати напрямки розвитку. Індексні методи передбачають обчислення

інтегрального показника конкурентоспроможності на основі зваженого агрегування окремих параметрів (цінових, якісних, ресурсних тощо). Індексний підхід дозволяє здійснити кількісне порівняння підприємств або оцінити зміну їх конкурентного становища в динаміці. Графічні методи орієнтовані на наочне зображення результатів оцінки у формі діаграм, радарів, полігонів чи профілів конкурентоспроможності. Приклад – профіль конкурентоспроможності, де кожна вісь відображає окремий критерій (ціна, якість, сервіс тощо), а їхнє поєднання дає цілісну картину конкурентної позиції. Використання цих методів дозволяє поєднати аналітичну точність з візуальною інтерпретацією результатів, що полегшує стратегічне планування та управлінські рішення.

У [19] наведено переваги та недоліки сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (див. таблицю 1.3).

На сьогодні не існує єдиного універсального підходу до оцінювання конкурентоспроможності, який би був однаково ефективним для всіх підприємств, незалежно від специфіки їхньої діяльності чи впливу зовнішніх чинників. Проблематика формування узагальненого показника конкурентоспроможності та визначення ключових факторів, що його зумовлюють, залишається відкритою. У зв'язку з цим вибір конкретного методу оцінювання є індивідуальним і залежить від цілей аналізу, рівня прийняття управлінських рішень, а також характеру конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство.

1.3 Конкурентні стратегії підприємства

За визначенням М. Портера, конкурентна стратегія розглядається як ділова стратегія організації, яка визначає її основну конкурентну перевагу. [20] За своєю природою конкурентна стратегія визначає плани підприємства з ведення конкурентної боротьби і надання додаткових цінностей для покупців.

Таблиця 1.3 – Критичний аналіз методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найпоширеніший та найлегший у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
Методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги підприємств в галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
Методи, засновані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
Методи, побудовані на основі теорії ефективно конкурентності	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
Методи, засновані на теорії мультиплікатору	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, засновані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища

Формування конкурентної стратегії підприємства є складним системним процесом, що здійснюється з урахуванням ключових принципів управління конкурентоспроможністю. У наукових дослідженнях вітчизняних фахівців виокремлено широкий спектр принципів, які мають бути враховані при стратегічному плануванні. Серед них – адаптивність, гнучкість, ієрархічність, цілісність, узгодженість, соціальна орієнтація, інноваційність, прозорість, обґрунтованість, контрольованість, легітимність та інші. Ці принципи забезпечують взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та динамікою зовнішнього середовища.

З урахуванням наукових підходів, доцільно зосередитися на таких ключових засадах формування конкурентної стратегії: системність, збалансованість, адаптивність до змін, прозорість, комплексність, керованість, інноваційна спрямованість і можливість контролю реалізації.

Процес розробки конкурентної стратегії доцільно здійснювати поетапно:

1. збір даних про внутрішнє середовище підприємства та умови зовнішнього ринку;
2. аналітична обробка інформації, її структурування й оцінка факторів впливу;
3. формування стратегічних орієнтирів і розробка альтернативних варіантів стратегії;
4. оцінка відповідності обраної стратегії початковим цілям, визначення її доцільності в контексті стратегічного розвитку;
5. розроблення деталізованого плану реалізації обраного стратегічного напрямку;
6. моніторинг виконання заходів та контроль досягнення встановлених цілей;
7. оцінка ефективності впровадження стратегії та накопичення практичного досвіду для подальшого вдосконалення управлінських рішень. [21]

Застосування такої структурованої послідовності дій сприяє підвищенню результативності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

У процесі формування конкурентної стратегії важливим є дотримання принципів управлінської ієрархії, що передбачає узгодженість стратегічних цілей і завдань із загальною логікою розвитку підприємства. Стратегія повинна мати чітку структурну побудову, в якій визначено як цілі, так і етапи їх досягнення.

Початковим етапом розробки конкурентної стратегії доцільно вважати всебічний аналіз поточного становища підприємства на ринку, а також внутрішніх характеристик, що впливають на його діяльність. На основі зібраної інформації щодо ринкового середовища, споживчих очікувань і дій конкурентів формується стратегічний план реалізації. Однак сама стратегія не є фінальним результатом - вона повинна супроводжуватися системним контролем її реалізації та пост-аналізом досягнутих результатів.

Важливою складовою ефективного стратегічного управління є оцінювання попереднього досвіду підприємства: аналіз практик, які виявилися успішними в умовах конкуренції, і перевірка їх актуальності в сучасних умовах. Такий підхід дозволяє врахувати сильні сторони попередніх стратегій, уникнути повторення неефективних рішень і забезпечити більш адаптивну розробку нових стратегічних напрямів із урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Отже, ефективна конкурентна стратегія є динамічним процесом, що потребує не лише аналітичного обґрунтування на стартовому етапі, але й постійної переоцінки й оновлення в умовах змін ринкової кон'юнктури.

2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛЕМА» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Лема»

Об'єктом дослідження є діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «Лема» (код ЄДРПОУ 38433160), розташоване за адресою: м. Дніпро, вул. 20-річчя Перемоги, буд. 26. Підприємство було створене 09.11.2012 р. Оскільки підприємство функціонує на ринку інженерно-будівельних послуг з 2012 року, це свідчить про стабільний досвід роботи у сфері монтажу внутрішніх інженерних систем.

Заявленими видами діяльності підприємства згідно із Статутом є (із вказанням коду за КВЕД):

43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;

37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод;

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель;

43.21 Електромонтажні роботи;

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням;

71.11 Діяльність у сфері архітектури;

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування у цих сферах.

Ключовим видом діяльності ТОВ «Лема» є виконання комплексу робіт, пов'язаних із монтажем водопровідних мереж, систем опалення, кондиціонування, а також каналізаційного господарства (КВЕД 43.22). Підприємство також здійснює електромонтажні роботи, інсталяцію вентиляційних та очисних систем, проектування об'єктів інфраструктури, технічне консультування та супровід.

У складі компанії працює спеціалізована команда чисельністю близько 12 осіб, яка забезпечує повний цикл виконання послуг - від розробки інженерного рішення до монтажу та введення в експлуатацію систем.

Портфель послуг підприємства є доволі широким та включає такі напрямки:

- монтаж систем водопостачання та каналізації (зокрема внутрішньобудинкові мережі);

- встановлення опалювального обладнання, теплових пунктів і бойлерів;

- монтаж кондиціонерів, вентиляційних та повітропроводних систем;

- електромонтажні роботи;

- системи автоматичного поливу - підприємство є офіційним постачальником обладнання торговельних марок Rain-Bird (США) та Astore (Італія);

- постачання та інсталяція сонячних панелей;

- технічний супровід об'єктів: від передпроектних консультацій до пусканалагоджувальних робіт.

Компанія виступає також у ролі постачальника комплектуючих, зокрема для інших монтажних організацій, надаючи знижки до 40% для оптових клієнтів. Цей аспект бізнес-моделі сприяє залученню постійних партнерів та створенню стійких комерційних зв'язків.

ТОВ «Лема» активно залучається до виконання державних замовлень, беручи участь у публічних закупівлях через систему Prozorro. Зокрема, підприємство реалізувало проекти на замовлення ДП «НВО «Південний машинобудівний завод», а також об'єктів соціальної інфраструктури - шкіл, лікарень, адміністративних установ. За даними відкритих джерел, з 2015 по 2021 рік компанія виграла щонайменше п'ять тендерів на загальну суму понад 6 млн грн.

Серед реалізованих об'єктів можна виділити:

- інженерні системи для житлових будинків і приватного сектору;

- комунікації для офісних і торговельних центрів;

- системи опалення та вентиляції для навчальних і медичних закладів;
- монтаж інфраструктури для об'єктів промислового призначення (зокрема в енергетичній галузі);
- облаштування сучасних автоматичних систем поливу на території муніципальних об'єктів;
- проекти з використанням альтернативних джерел енергії (сонячні панелі).

Таким чином, ТОВ «Лема» позиціонує себе як багатопрофільна інженерна компанія, здатна реалізовувати складні технічні проекти у різних сферах: від побутового будівництва до промислового та соціального. Конкурентною перевагою підприємства виступає не лише досвід та якість виконання, а й орієнтація на комплексний сервіс, що включає як проектування, так і постачання, монтаж і сервісне обслуговування інженерних систем.

ТОВ «Лема» посідає вагоме місце серед постачальників та підрядників у галузі монтажу інженерних мереж регіону, що обумовлено як фінансовою стабільністю, так і наявністю стратегічно важливих компетенцій для будівельного ринку України в умовах модернізації та відновлення інфраструктури.

Статутний капітал ТОВ «ЛЕМА» складає 100 грн. За українським законодавством, мінімального розміру статутного капіталу не встановлено. Тому підприємства нерідко встановлюють мінімальний капітал суто для юридичної реєстрації, без наміру формувати значний внесок у матеріальні ресурси. 100 грн - це номінальний, умовний показник, що не відображає реальних обсягів діяльності чи майна.

Оскільки ТОВ «Лема» спеціалізується на монтажі, сервісному обслуговуванні та проектуванні, тому підприємство не володіє власними виробничими потужностями, а залучає ресурси орендно, а також на умовах субпідряду. Основний капітал підприємства - це людський ресурс (інженери, монтажники), а не обладнання чи нерухомість. Бізнес має проектну модель, де витрати покриваються із надходжень від замовлень. Бізнес функціонує з

мінімальними інвестиціями в матеріальні активи та працює за принципом «під кожен об'єкт - окреме фінансування».

ТОВ «Лема» реалізує проекти у рамках генеральних підрядних договорів, будучи виконавцем частини робіт, а також на умовах аутсорсингу. Відповідно підприємство не потребує великих обігових коштів наперед, а основні витрати покриваються авансами чи траншами від замовників.

Мінімальний статутний капітал означає також, що у разі судових претензій чи банкрутства майнова відповідальність учасників обмежується цими 100 грн. Товариство веде діяльність із юридичним захистом власників, що типово для малого бізнесу в сфері послуг.

Таким чином, статутний капітал у розмірі 100 грн свідчить про малу форму бізнесу з проектною, мобільною структурою та низькими стартовими витратами. ТОВ «Лема» працює за моделлю: «мала команда - великий досвід - робота на замовлення - мінімальні зобов'язання». Це типово для підприємств у сфері професійних технічних послуг, зокрема монтажу інженерних систем, де основна цінність - кваліфікація працівників, а не балансова вартість активів.

ТОВ «Лема» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Ця модель поєднує вертикаль підпорядкування із чітким функціональним розподілом обов'язків між підрозділами. Окрім трьох ключових підрозділів, в окремих випадках до виконання функцій залучаються зовнішні підрядники або спеціалізовані інженери-консультанти (наприклад, для складних вентиляційних або сонячних систем).

Порівняльна характеристика переваг та недоліків запровадженої структури управління подано у таблиці 2.1. Перевагою чинної системи є те, що кожен працівник підпорядковується лише одному безпосередньому керівникові, що зменшує управлінське навантаження та ризик подвійних наказів. Функціональна спеціалізація дозволяє використовувати вузькоспеціалізованих працівників (інженерів, проєктантів, енергетиків) максимально ефективно. За потреби формуються тимчасові робочі бригади для виконання конкретних об'єктів.

Мінімізується дублювання функцій і забезпечується контроль на всіх рівнях управління.

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика переваг та недоліків організаційної структури управління ТОВ «Лема»

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - чіткість управління; - функціональна спеціалізація; - гнучкість у розподілі ресурсів; - оптимізація витрат 	<ul style="list-style-type: none"> - обмежена горизонтальна координація; - вузька спеціалізація; - ризик перевантаження керівника

До недоліків системи можна віднести те, що комунікація між відділами відбувається лише через керівника, що може уповільнювати ухвалення рішень. У випадках, коли працівники мають вузькопрофільні завдання, можливе зниження гнучкості у виконанні нетипових замовлень. Директор зосереджує на собі надто багато рішень, що при зростанні масштабів може спричинити «вузьке горлечко» в управлінні.

Організаційна структура напряду впливає на оперативність реалізації проєктів, якість обслуговування клієнтів та адаптивність до складних технічних завдань. Саме завдяки чіткому функціональному розподілу та ефективному використанню фахівців у ключових напрямках (інженерія, монтаж, постачання) підприємство ТОВ «Лема» має змогу:

- швидко реагувати на запити клієнтів;
- виконувати проєкти «під ключ»;
- успішно брати участь у державних закупівлях і тендерах;
- забезпечувати високу якість технічного виконання, що формує позитивну ділову репутацію.

Проте, з огляду на динамічне зростання обсягів робіт і диверсифікацію напрямів, у перспективі підприємству варто розглянути перехід до матричної або проєктної структури управління, що дозволить ефективніше координувати одночасне виконання кількох проєктів, скоротити управлінське навантаження на директора та підвищити адаптивність до ринку.

2.2 Аналіз підприємницької діяльності ТОВ «Лема»

Підприємницька діяльність ТОВ «Лема» - це ініціативна, самостійна, системна діяльність суб'єкта господарювання, спрямована на надання інженерно-технічних послуг, виконання монтажних робіт та забезпечення потреб споживачів у послугах у сфері водопостачання, водовідведення, вентиляції, опалення, пожежогасіння, а також проектування інженерних систем.

ТОВ «Лема» здійснює підприємницьку діяльність на основі комерційного розрахунку та ринкової ініціативи, надання платних послуг споживачам (переважно – юридичним особам), цілеспрямованої участі у проєктно-будівельних процесах на підприємствах, у житлово-комунальному секторі, освітніх, медичних та адміністративних закладах, оперативного залучення ресурсів, матеріалів, персоналу під конкретні замовлення.

Аналіз підприємницької діяльності ТОВ «Лема» є необхідним етапом для обґрунтованого вибору стратегій і заходів, спрямованих на зміцнення позицій компанії на ринку. Аналіз дозволяє оцінити реальний потенціал підприємства, ідентифікувати сильні та слабкі сторони його діяльності, підвищити гнучкість управління та ефективність просування послуг. Підприємницька діяльність ТОВ «Лема» - це практична реалізація його професійного досвіду, технічних компетенцій та клієнтоорієнтованості. Фінансово-господарська діяльність (ФГД) - це сукупність усіх дій підприємства, пов'язаних з управлінням ресурсами (грошовими, матеріальними, трудовими), що забезпечують реалізацію цілей підприємницької діяльності. Підприємницька ідея (наприклад, надання послуг монтажу систем вентиляції) не може бути реалізована без організації фінансово-господарських процесів, таких як закупівля матеріалів, розрахунки з постачальниками, облік праці персоналу, ціноутворення, управління витратами, формування прибутку. Динаміка показників ФГД відображає результативність обраної бізнес-моделі. Таким чином, ФГД – це практичний механізм, який забезпечує реалізацію підприємницької функції.

Результати ФГД підприємства представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників ФГД ТОВ «ЛЄМА»

Найменування показників	Роки			Відхилення абсолютне, тис. грн			Темп зростання, %		
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	27115	26061,1	142689	-1054	116628	115574	96	548	526
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	26636	25320,7	140311	-1315	114991	113675	95	554	527
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	145,3	121,25	91,95	-24,05	-29,3	-53,35	83	76	63
Оборотні кошти, тис. грн	2267	6682,2	277399	4415	270717	275133	295	4151	12238
Середня чисельність працівників, осіб	10	12	12	2	0	2	120	100	120
Річна продуктивність праці працівників, тис. грн/ос.	2712	2171,8	11890,8	-539,7	9719,0	9179,3	80	547	439
Фондовіддача основних фондів, грн/грн	186,6	214,94	1551,82	28,32	1336,9	1365,2	115	722	832
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, обертів, тис. грн	11,96	3,90	0,51	-8,06	-3,39	-11,45	33	13	4,30
Валовий прибуток, тис. грн	479	740,4	2378,2	261,4	1637,8	1899,2	155	321	497
Рентабельність виробництва, %	1,80	2,85	1,69	1,05	-1,15	-0,10	158	60	94
Рентабельність продукції, %	0,63	2,34	1,39	1,71	-0,95	0,76	371	60	221

Представлені в таблиці дані свідчать про те, що динаміка обсягів діяльності підприємства була нестійкою: у 2022 р. виручка від реалізації наданих послуг склала 27 115 тис. грн, у 2023 р. вона скоротилася на 1 053,9 тис. грн (-3,89%), а у 2024 р. – зросла на 116 628 тис. грн (+447,52%). Разом за період виручка від реалізації збільшилася на 115 574 тис. грн (+426,24%). Таким чином, маємо відзначити, що обсяги виручки демонструють нестабільну, але загалом позитивну тенденцію, що свідчить про активізацію операційної діяльності, розширення замовлень, освоєння нових проєктів або ринків.

Динаміка собівартості реалізованих послуг відповідала динаміці виручки: у 2022 р. собівартість реалізованої продукції становила 26 636 тис. грн. У 2023 р. цей показник скоротився на 1 315,3 тис. грн (-4,94%), у 2024 р. – зріс на 114 991 тис. грн (+454,14%). Разом за період собівартість зросла на 140 311 тис. грн (+426,77%). Собівартість реалізованих послуг зростала пропорційно виручці, що зберігає структурну відповідність витрат доходам. Однак, темп зростання витрат у 2024 р. був вищим за темп зростання виручки, що дещо знижує економічну ефективність.

Позитивна кореляція між часом і ключовими фінансовими показниками (виручкою, собівартістю) свідчить про закономірне зростання обсягів операційної діяльності, що дозволяє застосовувати трендові моделі для прогнозування майбутніх результатів. Порівняльна характеристика динаміки виручки від реалізації та собівартості реалізованої продукції представлена на рисунку 2.1.

Побудовано трендову залежність між виручкою від реалізацією (собівартістю реалізованої продукції) та фактором часу. Значення коефіцієнта детермінації свідчить про наявність сильної кореляційної залежності між фактором часу, як незалежним чинником і залежними від нього виручки та собівартості. Отримані рівняння регресії дозволяють розрахувати прогнозні значення результуючих ознак. Так, за умови збереження сформованої тенденції у 2025 р. виручка від реалізації ТОВ «Лема» має складати:

$$57\,787 \times 4 - 50286 = 180\,862 \text{ тис. грн.}$$

При цьому собівартість складатиме:

$$56\,838 \times 4 - 49\,586 = 177\,766 \text{ тис. грн.}$$

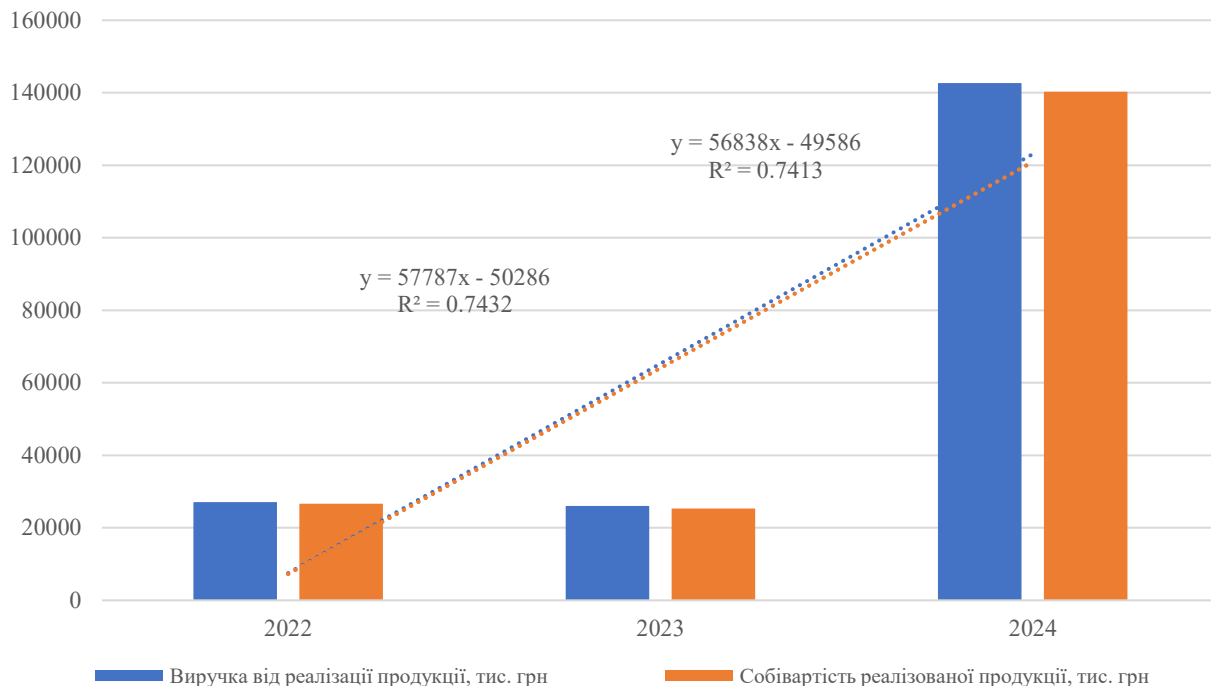


Рисунок 2.1 – Порівняльна характеристика динаміки виручки від реалізації та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Лема»

Для того, щоб зробити остаточний висновок про ефективність витратної політики ТОВ «Лема» на рисунку 2.2 наведено динаміку показника витратомісткості, який показує, скільки гривень витрат містить кожна гривня, отримана в результаті реалізації продукції підприємства.

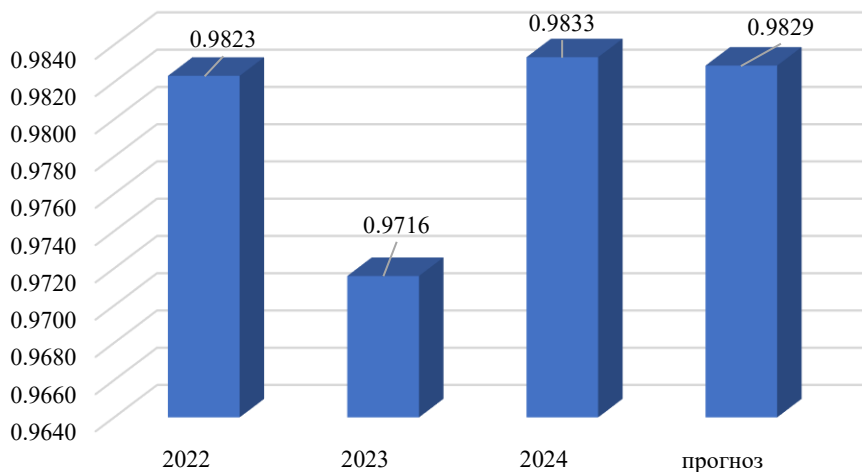


Рисунок 2.2 – Динаміка витратомісткості ТОВ «Лема»

Представлені дані свідчать, що частка витрат у структурі виручки у 2022 р. становила 98,23%, у 2023 р. вона скоротилася до 97,16% (-1,09%), у 2024 р. – зросла до 98,33% (+1,2%). За умови збереження сформованої тенденції у 2025 р. (для розрахунків використано прогнознi значення виручки та собівартості, отримані з використанням трендових моделей, побудованих на попередньому кроці аналізу) витратомісткість дещо скоротиться у порівнянні із 2024 р.: витрати у структурі виручки складатимуть 98,29% (-0,05% у порівнянні із 2024 р.).

Динаміка виручки та собівартості вплинула на динаміку результуючого показника, який характеризує ефект від виробничої діяльності – валового прибутку. У 2022 р. валовий прибуток ТОВ «Лема» становив 479 тис. грн. У 2023 р. він збільшився до 740,4 тис. грн (+261,4 тис. грн, або +54,57%). У 2024 р. валовий прибуток продовжував зростати і склав 2 378,2 тис. грн (+ 1 637,8 тис. грн, +221,2%). Разом за період 2022 – 2024 рр. валовий прибуток підприємства зріс на 1 899,2 тис. грн (+ 396,39%). Таким чином, валовий прибуток демонструє стійке зростання (+396,39%), що засвідчує здатність підприємства утримувати прибутковість навіть за умов зростання витрат, а також адаптувати фінансово-господарські механізми до збільшення масштабів діяльності.

Отримані результати дозволяють зробити проміжні висновки про ефективність витратної політики ТОВ «Лема». Її сильною стороною є, перш за все, відносна стабільність витратної структури: витратомісткість коливається в межах 97–98%, що є типовим для підприємств, які працюють у сфері надання інженерних послуг, з великою питомою вагою матеріально-трудових ресурсів. У 2023 р. менеджмент підприємства застосував адекватне управління витратами: при падінні виручки собівартість також була скорочена, що дозволило навіть збільшити валовий прибуток. У цьому контексті також варто відзначити, що підприємство має високий рівень контролю за рентабельністю: валовий прибуток зростає швидше, ніж загальні обсяги діяльності.

При цьому варто також звернути увагу на недоліки чинної витратної політики. Витратомісткість є високою, причому навіть у роки масштабування

діяльності, що свідчить про невеликий прибутковий «запас міцності». Випереджаюче зростання витрат порівняно із виручкою у 2024 р. свідчить про їх інерційність без належної оптимізації. Гнучкість витрат є незначною, що пов'язано із високою часткою умовно-постійних витрат у їх загальній структурі.

Спираючись на отримані на цьому етапі аналізу результати, можна зробити припущення, що ТОВ «Лема» реалізує стратегію активного масштабування та експансії за такими ключовим напрямками:

- розширення кількості проєктів і клієнтів;
- вихід на нові регіональні ринки;
- збільшення частки участі у великих будівельно-технічних контрактах.

Це підтверджується високими темпами зростання виручки у 2024 р. попри підвищення витрат, що характерно для підприємств, які інвестують у зростання. У той же час відсутність чіткого контролю над витратомісткістю у фазі зростання може свідчити, що підприємству потрібно удосконалити механізми внутрішнього контролю за витратами.

Таким чином, ТОВ «Лема» демонструє зростаючу динаміку операційної діяльності, що вказує на реалізацію стратегії масштабування. Підприємство ефективно використовує можливості ринку та має високий потенціал зростання, однак витратна політика потребує подальшого удосконалення для забезпечення стійкої прибутковості. Зниження витратомісткості має стати пріоритетом, особливо в умовах високої конкуренції у сфері технічних послуг.

Активи підприємства сформовані за рахунок оборотної та необоротної частин. Ключове призначення необоротної частини – забезпечення стабільності діяльності підприємства, оборотної – створення умов для гнучкості та адаптивності. Частка необоротних активів у їх загальній структурі впродовж досліджуваного періоду стабільно скорочувалася з 6% у 2022 р. до 0,03% у 2024 р. Технічний стан необоротних активів, який можна оцінити за динамікою коефіцієнту зносу, також стабільно погіршувався: у 2022 р. коефіцієнт зносу становив 33%, а до 2024 р. значення цього показника зросло до 62%. Така

динаміка є зрозумілою, з урахуванням того, що ТОВ «Лема» реалізує підхід, орієнтований на аутсорсинг.

При цьому динаміка фондівдачі, як показника, який характеризує ефективність використання основних засобів, була позитивною: у 2022 р. кожна гривня, інвестована в основні засоби, перетворювалася у 186,61 тис. грн виручки від реалізації. У 2023 р. цей показник збільшився до 214,94 тис. грн (+28,32 тис. грн., або +15,18%), а у 2024 р. – до 1551,82 тис. грн (+1 336,9 тис. грн, або + 622%), нарешті у порівнянні із 2022 р. фондівдача зросла на 1365,2 грн, або на 731,56%.

ТОВ «Лема» оптимізує структуру активів, роблячи ставку на гнучкість оборотних ресурсів, зменшення капітальних витрат і високу оборотність. Такий підхід дозволяє досягати високих фінансових результатів при мінімальному активному фонді, що особливо ефективно в короткостроковій перспективі.

Вартість оборотних активів та їх частка у загальній структурі активів стабільно зростає. У 2022 р. вартість оборотних активів становила 2 266,8 тис. грн, у 2023 р. вона зросла до 6 682,2 тис. грн (+4 415 тис. грн, або 194,79%). У 2024 р. оборотні активи продовжували збільшуватися і їх вартість складала 277 399,4 тис. грн (+270 717 тис. грн, або +4051%). Така динаміка вартості оборотних активів свідчить про експоненційне зростання ресурсів, залучених в обіг. Проте виручка від реалізації не зросла пропорційно, що вказує на неефективне використання оборотних активів і зниження їх оборотності.

Дослідження структури оборотних активів дозволяє зробити висновок, що основним елементом, який призвів до зростання їх вартості, є дебіторська заборгованість: у 2022 р. частка дебіторської заборгованості в оборотних активах становила 77%, у 2023 р – майже 98% оборотних активів було сформовано за рахунок дебіторської заборгованості, а у 2024 р. -цей показник становив 62%. Варто зазначити, що у попередніх періодах(2020 -2021 рр.) ТОВ «Лема» взагалі не мало дебіторської заборгованості. Така концентрація свідчить про високий рівень ризиків неплатежів та заморожування ліквідності у формі непогашених зобов'язань покупців. Перехід до активної роботи з відстрочкою платежів

свідчить про зміну цінової або клієнтської політики підприємства, можливо, з метою стимулювання попиту. Водночас такий крок виявився надмірно агресивним, адже підприємство фактично профінансувало покупців на значну суму, що призвело до нагромадження дебіторської заборгованості та перевантаження оборотних активів.

На рисунку 2.3 наведено регресійну модель, яка характеризує залежність виручки від реалізації від частки дебіторського заборгованості в оборотних активах. Отриманий тип залежності (поліном другого порядку, гілки якого спрямовані вниз) дозволяє визначити таке значення частки дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів, яка дозволяє максимізувати виручки.

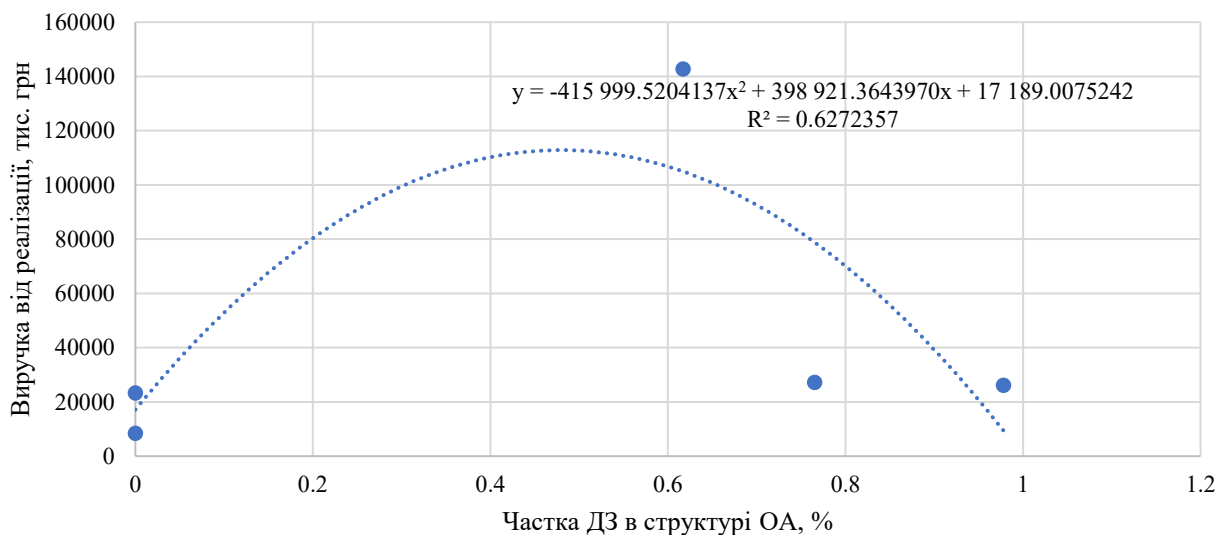


Рисунок 2.3 – Залежність виручки від реалізації від частки ДЗ в ОА ТОВ «Лема»

Розрахунки свідчать, що за частки дебіторської заборгованості на рівні 48% виручка становитиме 199 087 тис. грн (що на 56 397 тис. грн, або на 40% більше фактичного значення, отриманого підприємством у 2024 р.). Тобто надлишкова дебіторська заборгованість призводить до розмивання прибутковості та зростання витратомісткості, адже зростають супутні витрати на фінансування обігу (управлінські, процентні, податкові тощо).

Таким чином, у 2022–2024 рр. управління оборотними активами на підприємстві характеризувалося надмірною концентрацією на дебіторській заборгованості при відсутності належного контролю за її динамікою та якістю. Стрімке зростання вартості оборотних активів не супроводжувалося пропорційним приростом виручки, що свідчить про низьку ефективність залучених оборотних ресурсів. Підприємство не реалізувало наявний потенціал доходів через перевищення оптимального рівня дебіторської заборгованості. У перспективі ефективність може бути підвищена шляхом оптимізації політики розрахунків із покупцями, встановлення лімітів та впровадження системи контролю платіжної дисципліни.

У таблиці 2.3 наведено результати оцінки показників ліквідності балансу ТОВ «ЛЕСМА». Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконується система нерівностей: $\{A1 \geq P1; A2 \geq P2; A3 \geq P3; A4 \leq P4\}$.

Таблиця 2.3 – Оцінка показників абсолютної ліквідності балансу ТОВ «Лема»

Актив	31.12. 2023	31.12. 2024	Пасив	31.12. 2023	31.12. 2024	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2023	31.12. 2024
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	90,1	39996,5	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	260,2	275526,8	-170,1	-235530,3
2. Активи, що швидко реалізуються (A2)	6535,4	171162	2. Пасиви короткострокові (П2)	6210,2	31,6	325,2	171130,4
3. Низьколіквідні активи (A3)	56,7	66249,5	3. Пасиви довгострокові (П3)	0	0	56,7	66249,5
4. Активи, що важко реалізуються (A4)	106,3	77,6	4. Пасиви постійні (П4)	318,1	1950,2	-211,8	-1872,6
Баланс	6789,5	277485,6	Баланс	6788,5	277508,6		

У 2023 р. баланс не є абсолютно ліквідним через дефіцит у покритті найбільш термінових зобов'язань ($A1 < П1$). Це означає, що підприємство має недостатньо грошових коштів та їх еквівалентів для миттєвого погашення найнагальніших боргів. Однак інші групи активів покривають відповідні пасиви, що свідчить про помірну ліквідність балансу, яка вимагає посилення контролю над грошовими залишками.

У 2024 р. баланс знову не є абсолютно ліквідним, оскільки $A1 < П1$ - підприємство не має достатнього обсягу коштів для термінового розрахунку з кредиторами, хоча й має величезний надлишок у групі А2, тобто у швидко реалізованих активах (насамперед - дебіторська заборгованість). Це вказує на перенасичення оборотного капіталу дебіторською заборгованістю, що погіршує оперативну платоспроможність.

Незважаючи на значні обсяги оборотних активів у групі А2, підприємство має структурний дисбаланс у ліквідності, викликаний надмірним зростанням дебіторської заборгованості. Зростання грошових залишків у 2024 р. (А1) є позитивним сигналом, однак воно не відповідає темпам зростання термінових зобов'язань. Важливим напрямом є оптимізація політики управління дебіторською заборгованістю, яка дозволить перетворити частину А2 в А1 і покращити ліквідність.

У таблиці 2.4 наведено динаміку показників, що характеризують фінансовий стан ТОВ «Лєма».

Значення коефіцієнта загальної ліквідності протягом досліджуваного періоду знаходиться в межах нормативу, що свідчить про наявність у підприємства достатніх поточних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Навіть при певному погіршенні структури оборотних активів у 2024 р. (зменшення грошових коштів), баланс залишається формально платоспроможним.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності 1,05 у 2022 р. та 1,01 у 2023 р. перевищують норматив, що свідчить про достатній обсяг високоліквідних активів (грошові кошти та дебіторка) для поточних розрахунків. У 2024 р.

показник знижується до 0,77, але залишається в межах нормативного інтервалу, тобто ситуація контрольована. Високі значення швидкої ліквідності в попередні роки були штучно підтримані за рахунок дебіторської заборгованості, яка не завжди може бути швидко конвертована у грошові надходження. Це створює ризик ілюзорної ліквідності, коли баланс виглядає платоспроможним, але на практиці виникають затримки у платежах.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників, що характеризують фінансовий стан ТОВ «Лєма»

Показник	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення		
		2022	2023	2024	2023	2024	2024 до 2022
Абсолютна платоспроможність							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0.21	0.01	0.1	-0.20	0.13	-0.1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	1.05	1.01	0.77	-0.04	-0.24	-0.3
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	1 - 3	1.09	1.02	1.01	-0.07	-0.01	-0.1
Фінансова стійкість							
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,4-0,6	0.1	0.05	0.01	-0.09	-0.04	-0.1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\geq 0,1$	-0.79	-1.905	-1.986	-1.11	-0.08	-1.2
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	$\geq 0,5$	0.03	0.002	0,0001	-0.0028	-0.0199	-0.0299
Ділова активність							
Чистий прибуток, Тп	-	167.9	591.8	1950.1	352.47	329.52	1161.5
Виручка від реалізації, Тв	-	27115	26061	142689	96.11	547.52	526.2
Величина активів, Та	-	2403	6788.5	277477.0	282.50	4087.46	11547.1

Проблемним для платоспроможності ТОВ «Лєма» є критично низький рівень коефіцієнта абсолютної ліквідності 0,01 у 2023 р. є ознакою практично повної відсутності грошових коштів та їх еквівалентів, що вказує на неможливість оперативного виконання найтерміновіших зобов'язань. Лише у

2024 р. підприємство відновлює рівень до 0,10, що відповідає нижній межі нормативу, але все ще свідчить про вразливість у короткостроковому періоді.

Узагальнюючи результати аналізу динаміки показників, які характеризують платоспроможність ТОВ «Лема» варто відзначити, що у 2022 – 2024 рр. підприємство загалом зберігало формальну платоспроможність, про що свідчать коефіцієнти загальної та швидкої ліквідності, які переважно відповідали нормативам. Однак реальна ліквідність була низькою, зокрема у 2023 р., коли грошові залишки були критично малими, а коефіцієнт абсолютної ліквідності становив лише 0,01. Це свідчить про високий ступінь залежності від дебіторської заборгованості та нестачу миттєво ліквідних коштів, що вимагає посилення фінансового контролю та удосконалення політики управління оборотним капіталом, насамперед у сфері грошових потоків та дебіторської заборгованості.

Констатуємо формальне збереження власного капіталу, що відображено у позитивному, хоч і вкрай низькому значенні коефіцієнта фінансової незалежності у 2022 і 2024 роках. Це свідчить про наявність мінімального потенціалу для подальшої капіталізації прибутку.

У 2023 р. підприємство працювало майже винятково за рахунок залучених коштів: лише 5% активів формувалися за рахунок власного капіталу. Це унеможлиблює самофінансування, підвищує ризики зовнішньої залежності та фінансової нестабільності.

Усі значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами є від'ємними і мають негативну динаміку, що свідчить про повну відсутність у підприємства внутрішніх ресурсів для покриття поточних операцій. ТОВ «Лема» функціонує виключно за рахунок кредиторської заборгованості або авансів, що загрожує втратою фінансового контролю. Це загрожує перебоями в постачанні, зривами замовлень, а також залежністю від постачальників і зовнішніх кредиторів.

Тож протягом 2022 – 2024 рр. фінансова стійкість ТОВ «Лема» перебувала на критично низькому рівні. Підприємство втратило спроможність самостійно фінансувати як оборотні активи, так і запаси, що робить його вкрай залежним від

зовнішніх джерел. Власного капіталу недостатньо навіть для покриття базових операційних потреб, що знижує інвестиційну привабливість підприємства та підвищує ризики втрати платоспроможності в кризових умовах.

У 2022–2023 рр. ефективність використання активів зростала, однак у 2024 р. через значне зростання активів (у понад 40 разів) і менше відносне зростання прибутку, ефективність їх використання різко впала до критичного рівня. Це свідчить про нерівномірне зростання прибутку відносно капіталовкладень.

У 2022–2023 рр. ТОВ «Лєма» демонструвало поступове зростання ділової активності та ефективності, про що свідчить покращення рентабельності активів і реалізації, а також дотримання “Золотого правила економіки”.

Однак у 2024 р. відбулося різке зростання активів, не підтвержене пропорційним зростанням прибутку. Це спричинило зниження рентабельності та порушення балансу між зростанням витрат і результатом діяльності, що може вказувати на неефективність капіталовкладень, перевантаження дебіторською заборгованістю або інші ризики.

У таблиці 2.5 наведено динаміку показників, що характеризують рентабельність підприємства.

У 2023 р. підприємство демонструвало зростання більшості показників рентабельності, однак у 2024 р. - спостерігається різке зниження більшості з них, що свідчить про втрату ефективності попри зростання обсягів реалізації. Окремі винятки (наприклад, валова рентабельність продажу) пов’язані з переоцінкою або зростанням доходів без належного контролю за витратами.

Динаміка показника рентабельності операційної діяльності свідчить, що ефективність основної діяльності у 2023 р. була покращена, але у 2024 р. витрати значно зросли, що знизило операційну прибутковість. Активи використовуються менш ефективно, що може свідчити про нераціональні інвестиції в оборотні активи, зокрема - дебіторську заборгованість. При невеликому власному капіталі навіть незначні прибутки можуть суттєво змінювати рентабельність. Проте загальна тенденція нестабільна. У 2024 р. констатуємо найбільш критичне падіння рентабельності залученого капіталу. Це означає, що залучені кошти

перестали бути ефективним джерелом фінансування, і вартість їх обслуговування може перевищувати віддачу. Інвестиції в основні засоби є дуже ефективними, незважаючи на їх часткове зношення та скорочення.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників, що характеризують рентабельність ТОВ «Лема»

Показник	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення		
	2022	2023	2024	2023	2024	2024 до 2022
Рентабельність операційної діяльності	1,8	2,9	1,7	1,13	-1,23	-0,1
Рентабельність активів	1,80	2,85	1,69	1,05	-1,15	-0,1
Рентабельність власного капіталу	0,76	2,85	1,69	2,09	-1,15	0,9
Рентабельність залученого капіталу	6,9871	8,72	0,70	1,73	-8,01	-6,3
Рентабельність необоротних активів	64,38	226,88	121,95	162,50	-104,93	57,6
Рентабельність оборотних активів	8,05	9,01	0,71	0,95	-8,30	-7,3
Валова рентабельність продажу	150,37	678,93	3064,69	528,56	2385,76	2914,3
Чиста рентабельність продажу	9,03	10,80	0,86	1,77	-9,94	-8,2
Рентабельність доходу від операційної діяльності	1,77	2,84	1,67	1,07	-1,17	-0,1

Основна причина падіння рентабельності оборотних активів - різке зростання їх вартості за рахунок дебіторської заборгованості, яка не дає достатньої прибутковості. Значна розбіжність між чистою та валовою рентабельністю продажів свідчить про високу адміністративну або фінансову витратність діяльності. Зниження рентабельності доходу від операційної діяльності у 2024 р. також підтверджує зростання витрат на одиницю реалізованої продукції або сервісу.

Таким чином ТОВ «Лема у 2023 р. продемонструвало пікову ефективність роботи, однак у 2024 році відбулося суттєве погіршення більшості показників рентабельності, що свідчить про зниження результативності використання як

власних, так і залучених ресурсів. Особливо критичним є зниження рентабельності оборотних активів та залученого капіталу, що на пряму вказує на неоптимальне управління дебіторською заборгованістю, витратами та фінансуванням.

Виходячи із отриманих на цьому етапі аналізу результатів підприємству доцільно переглянути політику управління витратами, оптимізувати структуру оборотних активів, скоротивши дебіторську заборгованість, визначити джерела витратної неефективності та врахувати їх при побудові системи управління КРІ.

Результати оцінки ймовірності банкрутства з використанням моделей О.О. Терещенка та Е. Альтмана наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Лема» з використанням моделей О.О. Терещенка та Е. Альтмана

Модель О.О. Терещенка				Модель Е. Альтмана			
Показник	2022	2023	2024	Показник	2022	2023	2024
x1	1,087	1,107	1,014	A	0,076	0,016	0,007
x2	1,153	1,033	1,007	B	0,000	0,087	0,007
x3	0,000	0,087	0,007	C	0,08523	0,106	0,009
x4	0,000	0,023	0,014	D	0,153	0,048	0,007
x5	0,000	0,000	0,000	E	11,284	3,839	0,514
x6	11,284	3,839	0,514	Z	11,747	4,361	0,565
Z	2,851	3,112	1,791				

На сонові результатів, отриманих з використанням моделі О.О. Терещенка можна зробити висновок, що у 2022–2023 рр. ТОВ «Лема» демонструвало фінансову стабільність за моделлю Терещенка, однак у 2024 р. інтегральний показник знижується до 1,791, що сигналізує про потенційні ризики неплатоспроможності. Основними факторами погіршення стали значне скорочення показників прибутковості (x3–x6) та падіння рентабельності активів.

Відповідно до результатів, які пропонує модель Е. Альтмана, у 2022–2023 рр. фінансовий стан ТОВ «Лема» був дуже стійким, однак у 2024 р. індекс Альтмана різко впав до 0,565, що чітко вказує на високий ризик банкрутства. Це

є результатом критичного зниження всіх ключових показників ефективності (особливо С і Д), зростання дебіторської заборгованості та витратомісткості.

Таким чином, за результатами імплементації двох видів моделей оцінки ймовірності банкрутства можна стверджувати, що у 2024 р. фінансовий стан підприємства ТОВ «Лєма» погіршився і воно потрапило у зону високого ризику банкрутства. Причинами такої ситуації стало різке зростання активів (особливо оборотних) без адекватного зростання прибутку, падіння рентабельності, неефективне управління дебіторською заборгованістю, висока витратомісткість реалізованої продукції зниження показників прибутковості.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Лєма»

Оцінка конкурентоспроможності є наступним логічним кроком аналізу підприємницької діяльності ТОВ «Лєма», який вже показав значні фінансові коливання, зокрема, зростання виручки, падіння рентабельності та високий рівень витратомісткості. Було виявлено структурні дисбаланси в активах, особливо через збільшення дебіторської заборгованості, ознаки погіршення фінансової стійкості. Проте ці дані відображають лише внутрішню ефективність діяльності компанії. Без оцінки зовнішнього порівняння з конкурентами або середньогалузевими стандартами неможливо зробити висновок про те, чи зберігає підприємство ринкові позиції, наскільки воно є привабливим для споживачів, та чи має воно потенціал до зростання і розвитку в умовах конкуренції.

Результати діяльності ТОВ «Лєма» за 2022–2024 рр. демонструють стрімке зростання обсягів реалізації, але падіння прибутковості. Це може бути наслідком цінової конкуренції, послаблення ринкових позицій, втрати лояльності клієнтів чи зниження якості послуг. Оцінка конкурентоспроможності дозволяє встановити зв'язок між фінансовими показниками та ринковими процесами.

Без урахування рівня конкурентоспроможності будь-які управлінські рішення можуть бути відірвані від ринкових реалій. Якщо підприємство має

низьку конкурентоспроможність, то першочерговими мають бути інвестиції в сервіс, маркетинг, якість послуг. Якщо конкурентоспроможність висока, але внутрішні витрати надмірні, слід акцентувати на удосконаленні витратної політики, що вже є частиною вашої рекомендаційної стратегії.

Оцінка конкурентоспроможності завершує логічну послідовність аналізу: ресурсний потенціал – фінанси – ринок. Результати аналізу конкурентоспроможності створюють базу для формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності та стійкості підприємства, а також дозволяє продемонструвати високий рівень аналітичної зрілості автора дипломної роботи.

Таким чином, в результаті оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Лема» плануємо співставити фінансову ефективність із ринковими результатами, визначити стратегічні загрози та переваги, а також сформувані практично орієнтовані пропозиції щодо подальшого розвитку підприємства.

Основним видом діяльності ТОВ «Лема» є монтаж систем опалення, водопроводу, каналізації, ландшафтні та сантехнічні послуги. Нами було виконане порівняння відкритих даних про підприємство із ринковою ситуацією у м. Дніпро. Ми дослідили підприємства, які входять до топ-5 постачальників у цьому сегменті, мають сильні комерційні позиції, значний досвід у великих об'єктах, а також налагоджену співпрацю з державними та приватними замовниками.

За результатами такого скрінингу в якості ключових конкурентів нами були обрані ТОВ «Галіо» та ТОВ «Рона Інжиніринг». Результати порівняльної оцінки конкурентоспроможності наведено у таблиці 2.7.

Сумарний отриманий бал, який характеризує конкурентоспроможність ТОВ «Лема» порівняно із ключовими конкурентами складає 223,7 – це другим результатом. Локальним лідером галузі є ТОВ «Трона Інжиніринг». Це означає, що ТОВ «Лема» має достатньо сильні ринкові позиції, однак потенціал для покращення є суттєвим.

В якості ключової конкурентної переваги було виявлено найвищий показник продуктивності праці. Це означає, що підприємство має перевагу в ефективності використання персоналу, інтенсивність роботи та результативність працівників – високі.

Таблиця 2.7 – Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Лема»

Найменування критерія	Значення по підприємствах		
	ТОВ "Галіо"	ТОВ "Рона Інжиніринг"	ТОВ "Лема"
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства (Ев)	1367,363	1502,250	1484,784
1.1 Витрати на виробництво одиниці продукції, грн (В)	0,982	0,972	0,983
1.2 Фондовіддача, тис. грн (Ф)	1286,614	1914,937	1551,815
1.3 Рентабельність продукції, % (РП)	3,630	2,337	1,390
1.4 Продуктивність праці, тис.грн/особа (ПП)	11211,500	11371,758	11890,783
2. Фінансовий стан організації (Фп)	2,127	0,807	0,333
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	0,132	0,047	0,007
2.2 Коефіцієнт платоспроможності (КП)	1,087	1,017	1,007
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,213	0,014	0,145
2.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (КО)	11,962	3,900	0,514
3. Ефективність організації збуту та просування товарів (Ез)	0,782	1,206	0,776
3.1 Рентабельність продажу, % (РПП)	1,767	2,841	1,667
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	0,000	0,000	0,000
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	0,61	0,63	0,67
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту (КР)	0,000	0,176	0,142
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)	2	2	2
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА (КС підприємства)	206,561	226,509	223,653

Відставання від лідера за показником фондовіддачі вказує на помірний рівень використання основних засобів попри їх обмеженість. Виробничі потужності завантаження найбільше серед конкурентів, що вказує на вищий

рівень використання виробничих ресурсів. Це позитивно впливає на витратомісткість та скорочення простоїв.

Фінансовий стан ТОВ «Лема» виявився найгіршим серед конкурентів, що наголошує на актуальності заходів у галузі «фінансового оздоровлення» підприємства. Пріоритетними напрямками має стати покращення фінансової стабільності, зокрема за рахунок впровадження стратегії, спрямованої на обмеження залучення позичнокового капіталу, а також удосконалення політики управління дебіторською заборгованістю, що має покращити ліквідність і оборотність.

Важливим напрямком поліпшення конкурентної позиції підприємства є ревізія структури витрат, виявлення неефективних статей з метою подальшої оптимізації.

Виявлено суттєві недоліки у сфері маркетингу. Це наголошує на актуальності посилення використання засобів просування та реклами. Доцільно активніше використовувати онлайн-просування, портфоліо реалізованих проєктів, клієнтські кейси.

Удосконалення потребує й цінова політика: необхідно провести аналіз ціноутворення, оцінити еластичність попиту на послуги, розробити гнучкі цінові пакети з урахуванням специфіки клієнта.

Узагальнюючи результати виконаної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Лема», можна зробити висновок, що підприємство посідає проміжну позицію між двома конкурентами, маючи високу продуктивність праці, ефективно завантаження потужностей та достатню фондвіддачу. Основними стримуючими факторами є фінансова нестабільність, низький рівень ліквідності та рентабельності, що потребує негайного реагування. Комплексне вдосконалення фінансового управління, управління витратами та маркетингової стратегії дозволить підприємству посилити свої ринкові позиції та досягти вищої конкурентоспроможності у галузі.

У сучасних умовах ринкової конкуренції ефективно стратегічне управління підприємством є неможливим без глибокого розуміння зовнішнього

конкурентного середовища. Одним із найбільш визнаних інструментів для такої оцінки є модель п'яти сил конкуренції М. Портера, яка дозволяє визначити інтенсивність конкурентного тиску з боку основних ринкових чинників і оцінити загрозу для позицій підприємства у галузі. У таблиці 2.8 наведено результати оцінки впливу цих конкурентних сил на конкурентну позицію ТОВ «Лема».

Таблиця 2.8 - Матриця «П'ять сил конкуренції М. Портера» для галузі, у якій працює ТОВ «Лема»

Конкурентна сила	Характеристика ситуації в галузі	Рівень впливу
Загроза появи нових конкурентів	Для входження в галузь підприємству потрібна наявності досвіду у сфері інженерно-технічного монтажу, проектування та сервісу; встановлені відносини із забудовниками та постійними клієнтами. Нові підприємства можуть відчувати труднощі у формуванні довіри до якості послуг у B2B-секторі. При цьому започаткування бізнесу у цій сфері не вимагає істотних початкових інвестицій (особливо для невеликих субпідрядних компаній). В Україні процедура реєстрації малого бізнесу є простою, а послуги можна швидко поширювати через онлайн-платформи.	Середній
Влада постачальників	Причинами тиску є залежність від обладнання та комплектуючих (зокрема - імпортованих систем автополиву, насосного обладнання, трубопроводів); обмежена кількість офіційних дистриб'юторів, особливо у вузькоспеціалізованому сегменті; зростання цін на логістику та матеріали може підвищувати витратомісткість.	Середня/ Висока
Влада покупців	Замовники (особливо B2B-клієнти та забудовники) мають високі вимоги до якості, термінів та вартості. Наявність альтернативних виконавців на ринку. Цінова чутливість у періоди економічної нестабільності (покупці легко переключаються на дешевші пропозиції).	Висока
Загроза заміників	Прості системи монтажу, які користувачі можуть встановити самостійно (DIY-рішення). Можливість використовувати альтернативні технології поливу або опалення (наприклад, сонячні системи замість традиційних).	Низька/ Середня
Конкуренція в галузі	Наявність великої кількості учасників ринку, включаючи фізичних осіб-підприємців та невеликі ТОВ. Цінова конкуренція переважає над сервісною або інноваційною. Більші компанії пропонують комплексні рішення «під ключ».	Високий

Ринок інженерно-технічних та будівельно-монтажних послуг, на якому оперує ТОВ «Лема», характеризується високим рівнем насиченості та жорсткою боротьбою за клієнтів. Основними конкурентами підприємства виступають

компанії ТОВ «Таліон» та ТОВ «Трона Інжиніринг», які мають подібний спектр послуг, близький рівень фондівіддачі та рентабельності продажу, а також добре розвинені канали збуту. Аналіз інтегрального показника конкурентоспроможності засвідчив, що позиції ТОВ «Лема» дещо поступаються ТОВ «Трона Інжиніринг», однак залишаються вищими, ніж у ТОВ «Таліон», що свідчить про середньо-високий рівень галузевого тиску та необхідність активного конкурентного позиціонування.

Вхідні бар'єри на ринок є помірними: хоча вхід у галузь потребує наявності технічних ресурсів та дозволів на виконання будівельно-монтажних робіт, при цьому рівень інвестицій у стартову діяльність може бути досить низьким (що ілюструється прикладом ТОВ «Лема» зі статутним капіталом лише 100 грн). Цей фактор підвищує загрозу появи нових гравців, які можуть демпінгувати ціни або захоплювати нішеві сегменти. Таким чином, загроза з боку нових учасників оцінюється як помірна, однак така, що вимагає розробки стратегій утримання лояльної клієнтської бази.

У сфері послуг, які надає ТОВ «Лема», заміщення традиційних інженерних і технічних рішень новими технологіями (наприклад, модульними конструкціями, автоматизованим проектуванням, аутсорсингом технічних функцій) створює певну загрозу. Проте специфіка діяльності підприємства передбачає високий рівень індивідуалізації послуг, що зменшує привабливість замінників. Відповідно, загроза замінників є низькою, але із потенційною тенденцією до зростання за умов цифровізації галузі.

ТОВ «Лема» співпрацює з постачальниками будівельних матеріалів, обладнання та енергоносіїв. У зв'язку з обмеженою диверсифікацією постачальницьких каналів, залежність підприємства від окремих контрагентів залишається досить суттєвою. Коливання цін на ресурси, перебої в постачанні та логістичні затримки можуть суттєво впливати на собівартість послуг. Таким чином, сила постачальників оцінюється як висока, що зумовлює необхідність пошуку альтернативних каналів постачання або укладення довгострокових контрактів.

Ураховуючи, що підприємство виконує замовлення під індивідуальні потреби клієнтів, останні мають високий рівень впливу на формування технічного завдання, строки виконання, цінову політику. Крім того, рівень конкуренції змушує підприємство знижувати ціну або погоджуватися на відстрочку платежів, що формує високі обсяги дебіторської заборгованості. Таким чином, сила клієнтів оцінюється як висока, а отже, підприємству необхідно формувати додану вартість за рахунок сервісу, лояльності, консультаційної підтримки.

Застосування моделі п'яти сил М. Портера дозволяє констатувати, що ТОВ «Лема» функціонує в умовах середньо-інтенсивного конкурентного тиску, де основну загрозу становлять сила постачальників та клієнтів, а також потенційні нові учасники ринку. За таких умов пріоритетними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємства є:

- зміцнення лояльності клієнтів через диференціацію сервісу;
- диверсифікація джерел постачання ресурсів;
- посилення фінансової дисципліни та управління дебіторською заборгованістю;
- інноваційний розвиток та адаптація до змін в технологіях.

Усі ці кроки дозволять ТОВ «Лема» зміцнити ринкові позиції і забезпечити стійку конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

Для комплексного узагальнення результатів попереднього аналізу, а також визначення внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на позиції ТОВ «Лема» у конкурентному середовищі, доцільно провести SWOT-аналіз підприємства, що дозволяє систематизувати сильні (Strengths) та слабкі сторони (Weaknesses) діяльності підприємства, а також ідентифікувати можливості (Opportunities) та загрози (Threats) зовнішнього середовища.

Результати виконаного аналізу наведено на рисунку 2.4.

SWOT-аналіз підтвердив, що головним бар'єром на шляху до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Лема» є високий рівень витратомісткості, який

суттєво знижує прибутковість та послаблює позиції підприємства в умовах ринкової конкуренції.

	<p>Strength</p> <ul style="list-style-type: none"> - висока фондовіддача; - зростання виручки та прибутку; - висока продуктивність праці персоналу; - відсутність потреби в інвестиціях для реалізації запропонованих змін 	<p>Weakness</p> <ul style="list-style-type: none"> - висока витратомісткість; - низька рентабельність чистого продажу; - зношеність основних засобів; - недостатня фінансова автономія; - залежність від обсягів дебіторської заборгованості
<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> - цифровізація управлінських процесів; - підвищення попиту на комплексні технічні послуги; - удосконалення обліку дебіторської заборгованості 	<p>S – O</p> <ul style="list-style-type: none"> - активне просування рішень на основі ефективної витратної структури; - створення репутації компанії з високою дисципліною витрат та операційною ефективністю 	<p>W – O</p> <ul style="list-style-type: none"> - впровадження системи RACI для формалізації розподілу відповідальності за витрати; - запуск KPI для працівників, які впливають на витратомісткість; - удосконалення процесів бюджетування без капіталовкладень
<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> - конкуренція з боку вертикально інтегрованих компаній; - нестабільність платоспроможності замовників; - зниження платоспроможного попиту на ринку послуг 	<p>S – T</p> <ul style="list-style-type: none"> - оптимізація портфелю замовників відповідно до витратної доцільності; - використання аналітичних моделей для прогнозу ліквідності 	<p>W – T</p> <ul style="list-style-type: none"> - створення моделі граничної витратомісткості як межі для працівників; - скорочення залежності від проблемних дебіторів через реструктуризацію умов оплати.

Рисунок 2.4 – SWOT – матриця конкурентних позицій ТОВ «Лема»

Ключовим заходом для вирішення цієї проблеми є впровадження матриці RACI та системи KPI, що дозволяє чітко розмежувати відповідальність за витрати, створює основу для мотивації працівників на досягнення цільових показників, дає можливість оперативного моніторингу витратомісткості, не потребує інвестицій та може бути реалізований за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства.

Для формування обґрунтованої стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Лема» доцільно скористатися концепцією конкурентних стратегій за М. Портером. Процес вибору конкурентної стратегії за підходом М. Портера передбачає оцінку ключових характеристик підприємства у двох координатах: джерело конкурентної переваги (витрати або унікальність) та охоплення ринку (вузький або широкий сегмент). На рисунку 2.5 наведено матрицю, побудовану для ТОВ «Лема».

	Широкий ринок	Вузький сегмент ринку
Лідерство за витратами	<p>Стратегія лідерства за витратами</p> <p>Актуальна для ТОВ «Лема»: фокус на зниження витратомісткості, оптимізація дебіторської заборгованості</p>	<p>Стратегія фокусування на витратах</p> <p>Може бути релевантною для ТОВ «Лема» для спеціалізованих рішень окремим сегментам клієнтів</p>
Диференціація	<p>Стратегія масової унікальної пропозиції</p> <p>Наразі недосяжна для ТОВ «Лема» через відсутність яскраво виражених УПП (унікальних продуктових переваг)</p>	<p>Стратегія нішевої диференціації</p> <p>Може застосовуватись ТОВ «Лема» у майбутньому після створення спеціалізованих послуг для ключових клієнтів</p>

Рисунок 2.5 – Матриця конкурентних стратегій за М. Портером для ТОВ «Лема»

Для обґрунтування вибору конкурентної стратегії для ТОВ «Лема» необхідно здійснити комплексну оцінку як внутрішнього потенціалу підприємства, так і зовнішніх ринкових чинників, що впливають на його функціонування.

Насамперед слід проаналізувати джерело можливих конкурентних переваг підприємства. ТОВ «Лема» здійснює діяльність у сфері надання інженерно-технічних послуг, що не мають яскраво виражених ознак унікальності. Відсутність інноваційних технологій, патентованих рішень, а також вузькопрофільної спеціалізації унеможливує ефективне застосування стратегії диференціації у класичному її розумінні. Крім того, ринок, на якому оперує підприємство, характеризується високою чутливістю споживачів до цінових

параметрів. Це зумовлює доцільність формування конкурентних переваг саме за рахунок зниження витрат.

Проблема високої витратомісткості продукції, яка у 2024 р. досягла 98,33%, підтверджує актуальність переходу до політики ефективного управління витратами. У цьому контексті стратегія лідерства за витратами видається найбільш доцільною. Вона дозволяє зосередити зусилля підприємства на оптимізації витратних статей, підвищенні фондівіддачі, зменшенні дебіторської заборгованості, а також удосконаленні облікової та управлінської дисципліни.

Наступним фактором, який визначає вибір стратегії, є характер ринку, на якому функціонує підприємство. Послуги, що надає ТОВ «Лема», мають масовий характер і адресовані широкому колу споживачів – від фізичних осіб і малого бізнесу до великих організацій. У структурі клієнтської бази підприємства немає чітко окреслених ніш, на які була б орієнтована спеціалізація. Тому підприємство працює переважно на масовому, а не нішовому ринку.

Отже, з огляду на вищенаведене, стратегія лідерства за витратами на широкому ринку є найбільш доцільною для ТОВ «Лема». Вона відповідає наявним ресурсним можливостям підприємства, характеру послуг, структурі ринку та виявленим проблемам. Реалізація цієї стратегії дозволить зменшити витратомісткість продукції, зміцнити фінансову стабільність, підвищити цінову привабливість пропозицій підприємства для клієнтів, а отже – посилити його конкурентоспроможність.

Слід також зазначити, що у середньостроковій перспективі, за умови стабілізації фінансових показників, ТОВ «Лема» може розглядати можливість розширення послуг із використанням елементів нішової диференціації. Це дозволить підприємству створити унікальні рішення для окремих сегментів клієнтів (наприклад, ІТ-компаній, об'єктів критичної інфраструктури, тощо) та диверсифікувати джерела доходів.

Таким чином, вибір стратегії лідерства за витратами є обґрунтованим кроком, який відповідає як поточному стану підприємства, так і його ринковому

позиціонуванню. Це рішення сприяє вирішенню ключової проблеми ТОВ «Лема» – високої витратомісткості – та відкриває можливості для подальшого розвитку конкурентних переваг.

У процесі аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Лема» виявлено низку тенденцій, що суттєво впливають на загальний рівень ефективності функціонування підприємства. Незважаючи на динамічне зростання виручки у 2024 році та позитивну динаміку валового прибутку, підприємство стикається з проблемою високої та прогресуючої витратомісткості, що перевищує 98%. Такий рівень витрат свідчить про істотні резерви у сфері внутрішньогосподарського контролю та потребу в удосконаленні системи управління витратами.

Фінансовий стан підприємства залишається нестійким: коефіцієнти ліквідності демонструють граничні значення нормативів, а фінансова незалежність перебуває на критично низькому рівні. Особливу занепокоєність викликає структура активів, в якій надмірна частка оборотних активів сформована за рахунок дебіторської заборгованості (до 98% у 2023 р.), що негативно впливає на платоспроможність і підвищує ризик ліквідності.

Стратегічний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Лема», виконаний на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, виявив високий рівень тиску з боку нових учасників і постачальників, а також слабкість позицій підприємства у сфері диференціації. Разом із тим, підприємство має потенціал до реалізації стратегії лідерства за витратами, що відповідає його операційним можливостям, характеру послуг і масштабам ринку. Побудована матриця стратегій М. Портера підтверджує доцільність обрання саме цієї стратегії для підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, підприємство володіє необхідними передумовами для стабілізації фінансових показників і підвищення своєї конкурентоспроможності за рахунок організаційних та управлінських змін, орієнтованих на витратну ефективність.

3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЛЄМА»

3.1 Обґрунтування доцільності управління витратомісткістю ТОВ «Лєма», як перспективного напрямку підвищення конкурентоспроможності

Одним з ключових факторів формування конкурентоспроможності підприємства є ефективність витратної політики, яка безпосередньо проявляється у показнику витратомісткості реалізованої продукції (послуг). Цей показник відображає частку витрат у кожній гривні доходу від реалізації послуг і слугує індикатором того, наскільки підприємство здатне контролювати витрати та забезпечувати економічну доцільність своєї операційної діяльності.

Для підприємства сфери послуг, зокрема такого як ТОВ «Лєма», витрати значною мірою є нематеріальними або інтелектуально орієнтованими (заробітна плата кваліфікованих спеціалістів, витрати на проектування, консультації, інформаційні системи), а також включають високий рівень операційних витрат, пов'язаних із гнучкістю та адаптивністю до клієнтських запитів. За таких умов контроль витрат стає критичним чинником утримання конкурентних позицій.

На рисунку 3.1 систематизовано ключові позитивні впливи зниження витратомісткості на конкурентоспроможність ТОВ «Лєма».

Цінова конкурентоспроможність є критичним чинником для компаній, що працюють у сфері послуг з високою еластичністю попиту. Для ТОВ «Лєма», яке надає послуги у сфері інжинірингу, проектування, консалтингу та інформаційної підтримки, можливість гнучко формувати цінові пропозиції має стратегічне значення.

Зменшення витратомісткості означає, що кожна одиниця доходу досягається з меншими витратами. У результаті, знижується собівартість послуг, зберігається можливість зменшити кінцеву ціну без шкоди для прибутковості, або ж зберегти ціну на незмінному рівні, але збільшити прибутковість кожного

контракту. У першому випадку підприємство отримує цінову перевагу на ринку - зростає його привабливість для споживачів, особливо в умовах конкуренції. У другому - воно нагромаджує фінансовий ресурс для стратегічних інвестицій, не втрачаючи ринкових позицій.

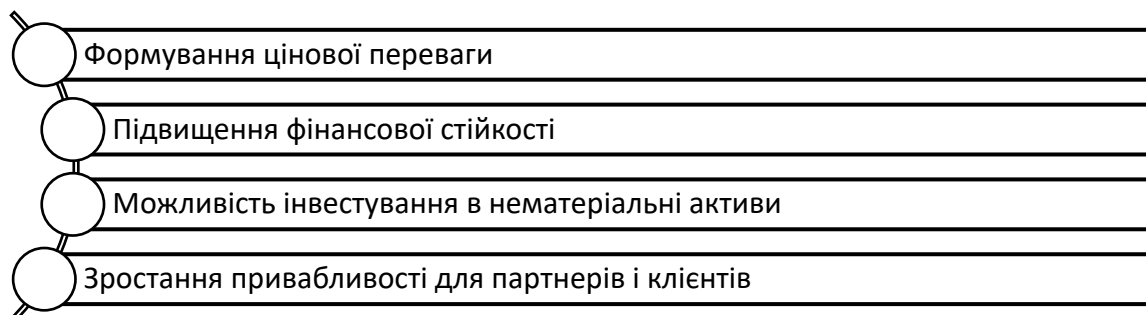


Рисунок 3.1 – Позитивні впливи зниження витратомісткості для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Лема»

Фінансова стійкість є основою довготривалої конкурентоспроможності. Вона визначає здатність підприємства функціонувати в умовах нестабільного ринкового середовища, підтримуючи платоспроможність, ліквідність та здатність фінансувати інвестиційні проєкти.

Скорочення витратомісткості зменшує точку беззбитковості, знижує потребу в зовнішньому фінансуванні (кредитах), підвищує частку власних коштів у покритті витрат дозволяє оперативніше адаптуватися до коливань попиту.

У разі непередбачених змін у макросередовищі (наприклад, зростання інфляції, падіння ділової активності, зміни у законодавстві), підприємство з низькою витратомісткістю має більший запас фінансової маневреності, що посилює його здатність зберігати конкурентні позиції.

У сфері послуг, зокрема високотехнологічних, як у випадку ТОВ «Лема», нематеріальні активи (репутація, інтелектуальний капітал, бренд, клієнтські зв'язки, компетенції персоналу) є джерелом довгострокової конкурентоспроможності. За рахунок зниження витратомісткості підприємство отримує додатковий прибуток, який може бути спрямований на підвищення

якості обслуговування, розвиток персоналу, діджиталізацію процесів. Якісне управління витратами дозволяє скоротити навантаження на оборотні кошти, що дозволяє направляти ресурси на маркетинг, просування та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Крім того, збільшується інноваційний потенціал підприємства за рахунок фінансування НДДКР, нових технологій, навчання працівників тощо. Реінвестування в ці напрями дозволяє ТОВ «Лема» створювати нецінові конкурентні переваги, що є ключовими для утримання позицій на B2B-ринку, де рішення приймаються на основі довіри, професіоналізму та рівня сервісу.

Сучасний ринок послуг відзначається високою конкуренцією за довіру партнерів, інвесторів і замовників. Підприємства з високим рівнем операційної ефективності сприймаються як надійні, керовані й перспективні контрагенти. Контроль витрат і низька витратомісткість є свідченням ефективного менеджменту. Це підвищує кредитний рейтинг підприємства, формує позитивну ділову репутацію, слугує аргументом під час переговорів із потенційними партнерами, особливо у сфері державних або корпоративних замовлень. Таким чином, низька витратомісткість виступає не лише фінансовим показником, а й іміджевим маркером, що стимулює довіру та полегшує вихід на нові ринки.

Тож зниження витратомісткості позитивно впливатиме на три проєкції конкурентоспроможності ТОВ «Лема». Це створюватиме короткостроковий ефект, який проявлятиметься у покращенні фінансових результатів та зміцненні цінової позиції. У середньостроковій перспективі ТОВ «Лема» посилюватиме свою фінансову стійкість та накопичуватиме ресурси. Довгостроковий ефект проявлятиметься у формуванні стійких, важко копіюваних конкурентних переваг нематеріального характеру. Для ТОВ «Лема» впровадження стратегії управління витратами на основі зниження витратомісткості дозволяє забезпечити стабільне зростання в умовах ринкової невизначеності та посилення конкурентного тиску, оскільки забезпечує цінову гнучкість, підвищує фінансову стійкість, дозволяє акумулювати ресурси для стратегічного розвитку та підсилює ринкову позицію. Зниження витратомісткості навіть на декілька відсоткових

пунктів дозволяє отримати значний приріст валового прибутку, що може бути спрямовано на підвищення якості послуг, інноваційність та розширення ринкової частки.

3.2 Оптимізація розподілу обов'язків з управління витратами як напрямок підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Лема»

Проведений у попередньому розділі аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Лема» дозволив встановити наявність ключової проблеми, що обмежує підвищення ефективності підприємства та його конкурентоспроможність на ринку послуг - зростання витратомісткості реалізованої продукції. Протягом 2022–2024 рр. частка витрат у структурі виручки не лише залишалася високою, але й демонструвала тенденцію до зростання, досягнувши у 2024 р. 98,33%. Це означає, що на кожен гривню доходу підприємство витрачає майже 99 копійок, що свідчить про низьку ефективність витратної політики. Особливої уваги потребує високий рівень дебіторської заборгованості, яка не лише впливає на ліквідність і платоспроможність, а й формує значну частку витрат, зокрема альтернативні витрати недоотриманого доходу та адміністративні витрати на її обслуговування.

Такий стан речей негативно впливає на цінову гнучкість підприємства, рівень його прибутковості, а також зменшує потенціал інвестування в інновації та розвиток. З огляду на це, ключовим напрямом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Лема» визначено удосконалення системи управління витратами.

Враховуючи невелику чисельність персоналу (12 осіб), а також поєднання функцій окремими працівниками, доцільним кроком у напрямі формалізації та оптимізації управління витратами є запровадження матриці RACI (Responsible – Accountable – Consulted – Informed). Цей інструмент дозволяє чітко розподілити функціональні обов'язки між ключовими учасниками процесу, що, у свою чергу, забезпечує зниження ймовірності дублювання або ігнорування управлінських

завдань. За кожною посадою закріплюється рівень впливу на виконання відповідної функції з управління витратами: посадовець може бути безпосередньо виконувати певну роботу (R), нести відповідальність за неї, тобто ухвалювати рішення (A), бути залученим до обговорення дій в межах виконання функції, надавати поради (C), нарешті з певної функції особа може отримувати інформацію, але не брати участі в ухваленні рішень (I).

У межах ТОВ «Лема» управління витратами доцільно розподілити між наступними посадовими особами:

- директор – несе стратегічну відповідальність, ухвалює рішення, затверджує бюджети;
- головний бухгалтер – відповідає за ведення обліку витрат, аналіз та формування звітності;
- менеджер з продажів – оптимізує витрати, пов'язані зі збутом, впливає на прибутковість операцій;
- фахівець з адміністративно-господарських питань – забезпечує закупівлі, логістику, обслуговування офісу.

На основі функцій, які необхідно реалізувати для ефективного управління витратами, побудовано відповідну матрицю RACI, яка систематизує розподіл ролей за ключовими напрямками (див. таблицю 3.1).

Запровадження такої матриці дозволить підприємству досягти таких позитивних ефектів:

- чітка персональна відповідальність за виконання кожного етапу процесу;
- підвищення оперативності прийняття рішень та зменшення неузгодженостей;
- оптимізація витрат часу і ресурсів, виключення дублювання обов'язків;;
- підвищення прозорості управління витратами, що дозволяє оперативно реагувати на відхилення;;
- зниження витратомісткості продукції через покращення планування, контролю та обґрунтованості витрат.

Таким чином, впровадження матриці RACI як інструменту розподілу відповідальності є дієвим кроком для покращення організаційної структури управління витратами, що прямо впливає на підвищення ефективності, фінансової стабільності та, як наслідок, конкурентоспроможності ТОВ «Лема».

Таблиця 3.1 - Матриця RACI для управління витратами у ТОВ «Лема»

Функції управління витратами	Директор	Головний бухгалтер	Менеджер з продажів	Фахівець з адміністративно-господарських питань
1. Розробка та затвердження бюджету витрат	A	R	C	C
2. Поточний облік фактичних витрат	I	R	I	C
3. Аналіз відхилень бюджету	C	R	I	C
4. Контроль витрат за статтями	C	R	I	R
5. Планування закупівель і контроль постачальників	I	I	C	R
6. Управління витратами на логістику, оренду, комунальні послуги	I	I	I	R
7. Управління витратами на персонал	A	R	C	C
8. Контроль дебіторської заборгованості	C	R	R	I
9. Визначення цінової політики	A	C	R	I
10. Оптимізація витрат на продаж	C	I	R	I
11. Прийняття стратегічних рішень щодо зниження витрат	A	C	C	C
12. Побудова внутрішньої звітності з витрат	I	R	I	C

Впровадження матриці RACI дозволяє формалізувати розподіл відповідальності між основними учасниками процесу. Проте для забезпечення прикладного ефекту та реального впливу цього інструменту на зниження витратомісткості, доцільно покласти сформовану матрицю в основу системи оцінки результативності діяльності працівників – системи KPI (Key Performance Indicators).

Впровадження KPI як продовження RACI-матриці дозволяє перетворити стратегічні та тактичні цілі зниження витрат у конкретні вимірювані орієнтири,

підвищити особисту відповідальність працівників за результати, пов'язані з витратами, забезпечити регулярний контроль динаміки витратомісткості та її детермінант, стимулювати проактивне ставлення персоналу до виявлення та усунення нераціональних витрат.

У таблиці 3.2 наведено приклад розробленої системи КРІ у сфері контролю витрат, яка розроблена на основі побудованої матриці RACI.

Таблиця 3.2 – КРІ для працівників ТОВ «Лема» у сфері управління витратами

Посада	КРІ	Тип показника	Мета
Директор	Зменшення загальної витратомісткості ($\Delta\%$)	Результативний	Стратегічне управління ефективністю
	Частка дебіторської заборгованості у структурі активів ($<50\%$)	Результативний	Забезпечення збалансованого управління активами
Головний бухгалтер	Точність прогнозу витрат / відхилення плану ($\leq\pm 5\%$)	Результативний	Підвищення достовірності планування та контролю
	Термін обігу дебіторської заборгованості (днів)	Процесний	Скорочення періоду заморожування оборотних коштів
Менеджер з продажів	Частка непродуктивних витрат у збуті ($<5\%$)	Результативний	Раціоналізація витрат у каналах реалізації
	Частка простроченої дебіторської заборгованості у загальній сумі ($<10\%$)	Результативний	Зменшення ризиків неповернення та зниження резервів на безнадійну ДЗ
Фахівець з адміністративно-господарських питань	Зниження витрат на обслуговування офісу ($\Delta\%$)	Результативний	Оптимізація експлуатаційних витрат
	Кількість коригувань витрат, викликаних несвоєчасною оплатою	Поведінковий	Стимулювання до координації поставок та платежів
Всі учасники	Участь у ініціативах зі зниження витрат (кількість/квартал)	Результативний	Формування культури ощадливого мислення

Витратомісткість - це індикатор економічної ефективності операційної діяльності, який демонструє, скільки гривень витрат припадає на кожну гривню отриманої виручки. Зниження витратомісткості означає, що підприємство

використовує ресурси ефективніше, отримує вищу маржу на одиницю продукції, забезпечує більшу фінансову стійкість і цінову гнучкість на ринку.

Завдяки персоніфікованим показникам ефективності працівники краще усвідомлюють зони впливу на витрати, що дозволяє вчасно виявляти надлишкові або необґрунтовані витрати, ініціювати внутрішні зміни або коригування договорів із постачальниками, зменшити втрати часу, енергії, матеріалів.

Для головного бухгалтера та фахівця з адміністративно-господарських питань КРІ є стимулом точніше прогнозувати потреби у ресурсах, уникати непередбачуваних перевитрат, а також реалізовувати сценарне планування на основі історичних даних.

Перевагою такого підходу є його проактивна природа: КРІ спрямовані не лише на результат, але й на поведінку персоналу. Регулярне оцінювання, прив'язане до конкретних метрик, формує високу персональну залученість у досягнення економії, ініціативу щодо змін, що знижують витратну складову.

Прив'язка досягнення КРІ до системи преміювання або нематеріальних заохочень посилює ефект: працівники зацікавлені в досягненні результатів, зменшується ризик байдужого ставлення до розподілу ресурсів.

Зібрані на основі КРІ дані стають джерелом оперативної інформації про витратні процеси, порівняльного аналізу ефективності, основою для бюджетних рішень та формування стратегій економії.

Таким чином, впровадження системи КРІ на основі RACI-матриці дозволяє не лише встановити чітку відповідальність, але й активізувати економічне мислення персоналу, забезпечити системний моніторинг витрат та створити умови для зниження витратомісткості у довгостроковій перспективі. Це, у свою чергу, зміцнює конкурентоспроможність ТОВ «Лема», дозволяючи підприємству знижувати ціни без шкоди прибутковості, розширювати ринкову частку, забезпечувати фінансову стійкість у конкурентному середовищі сфери послуг.

Запропоновані заходи передбачають організаційно-управлінські зміни, які реалізуються виключно в межах наявного кадрового та ресурсного потенціалу

підприємства, без залучення зовнішніх джерел фінансування чи придбання матеріальних ресурсів.

Матриця відповідальності RACI є інструментом внутрішнього управління, який базується на чіткому розмежуванні ролей і функцій між уже наявними працівниками (директором, бухгалтером, менеджером з продажу, фахівцем з адміністративно-господарських питань). Її розробка може бути здійснена внутрішніми силами підприємства, без потреби у зовнішніх консультантах чи програмному забезпеченні. Формалізація розподілу обов'язків не потребує витрат - лише незначного часу на наради та погодження функцій, що є частиною звичної управлінської діяльності.

Ключові показники ефективності (КРІ), що пропонуються, ґрунтуються на вже наявних облікових та аналітичних даних, які ведуться у межах стандартної фінансової звітності та управлінського обліку. Оцінка та контроль за КРІ можуть бути інтегровані у щотижневу/щомісячну практику звітності, без додаткового навантаження на бюджет. Фактично мова йде не про створення нової системи, а про оптимізацію та переналаштування вже існуючих процесів, що дозволяє уникнути витрат на впровадження.

Заходи з контролю дебіторської заборгованості (скорочення строків, підвищення платіжної дисципліни, аналіз структури заборгованості) реалізуються:

- шляхом ретельнішого моніторингу договорів та строків оплати;
- активнішої роботи менеджера з клієнтами (що вже входить до його посадових обов'язків);
- використання існуючих інструментів бухгалтерського та управлінського обліку.

Це не потребує залучення додаткових працівників чи ресурсів, а отже, не передбачає фінансових витрат.

Таким чином, реалізація запропонованого комплексу організаційних заходів:

- базується на внутрішньому потенціалі підприємства;

- передбачає використання існуючих ресурсів і механізмів управлінської діяльності;

- не потребує закупівлі програмного забезпечення, устаткування чи залучення сторонніх експертів;

- не призводить до зростання поточних або капітальних витрат.

Отже, можна зробити обґрунтований висновок, що запропоновані заходи з удосконалення управління витратами, зокрема через запровадження матриці RACI та KPI, є маловитратними, швидкими у реалізації та фінансово нейтральними для підприємства, що робить їх особливо доцільними та економічно ефективними в умовах діяльності ТОВ «Лема».

3.3 Обґрунтування економічної доцільності удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЛЕСМА»

Удосконалення політики управління дебіторською заборгованістю може стати ключовим інструментом підвищення ефективності контролю за витратомісткістю підприємства, особливо у сфері послуг, де домінує висока частка оборотного капіталу, низька матеріаломісткість і велика залежність від грошових потоків.

Коли частка дебіторської заборгованості перевищує оптимальний рівень, підприємство фактично фінансує своїх клієнтів, «заморожуючи» ресурси. У сфері послуг, де грошовий потік має бути швидким і рівномірним, це особливо небезпечно. Послуги неможливо зберігати на складі, а отже, їх надання тісно пов'язане з постійною наявністю ресурсів (персоналу, логістики, техніки). Надмірна дебіторська заборгованість призводить до затримки з оплатою постачальникам, виплатою заробітної плати, оренди тощо. Через це зростають витрати, пов'язані із виплатою штрафів, підприємство втрачає можливість отримати знижки, вимушене збільшувати частку позичкових коштів у структурі своїх пасивів.

Коли підприємство не має вільного обігового капіталу, воно змушене покривати касові розриви за рахунок позикових коштів. У ТОВ «Лема» це може призводити до зростання витрат на банківське обслуговування, відсоткові платежі, комісії тощо. Таким чином, що нижчою є частка дебіторської заборгованості, тим менше необхідність залучення позикових коштів і, відповідно, - нижче витратомісткість.

Побудована модель виявила оптимум: максимальна виручка досягається при частці дебіторської заборгованості 48%. Перевищення цього рівня у 2024 р. (62%) вказує на неефективне управління. Надмірна дебіторська заборгованість не тільки не приносить додаткової виручки, а й знижує її (через неефективне використання оборотних коштів, втрати контролю над клієнтом, ризик неплатежів). Одночасно, це підвищує собівартість обслуговування дебіторської заборгованості, що призводить до зростання витратомісткості. Встановлення та дотримання оптимального рівня дебіторської заборгованості – це інструмент забезпечення стійкої виручки при контрольованих витратах.

У таких підприємствах, як ТОВ «Лема», що працюють у сфері послуг, собівартість часто містить велику частку зарплатних, логістичних та адміністративних витрат, які мають поточний характер. Затримка у надходженні коштів від клієнтів змушує стримувати оплату праці (що погіршує мотивацію персоналу), відкладати технічне обслуговування, економити на якості. Усе це прямо або опосередковано знижує якість послуг та конкурентоспроможність.

Удосконалення політики управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Лема» може і повинно стати дієвим інструментом підвищення ефективності контролю за витратомісткістю, оскільки це дозволить підприємству не тільки зменшити витрати на одиницю послуги, а й утримати конкурентні позиції в умовах ринку, де швидкість і якість обслуговування мають критичне значення.

Вплив заходів з удосконалення управління дебіторською заборгованістю на ефективність управління витратами ТОВ «Лема» наведено на рисунку 3.2.

Якщо підприємство неефективно керує дебіторською заборгованістю, воно затримує надходження грошових коштів, що призводить до дефіциту обігових

коштів. Це змушує покривати касові розриви за рахунок кредитних коштів, або відтермінування платежів постачальникам, що збільшує фінансові витрати (відсотки, штрафи, інфляційні втрати тощо). Ці витрати не завжди напряду фіксуються у собівартості, але формують її опосередковано, підвищуючи загальну витратомісткість.

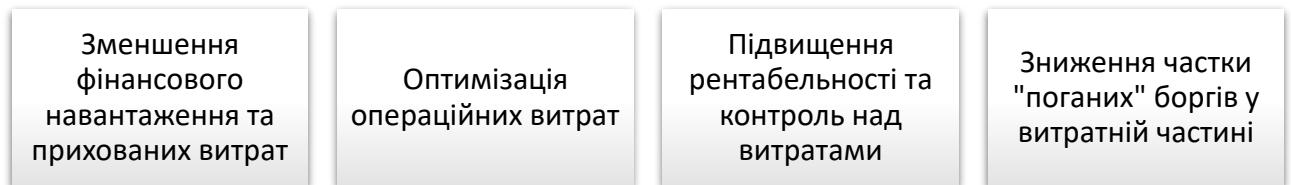


Рисунок 3.2 – Вплив удосконалення управління ДЗ ТОВ «Лема» на ефективність витратної політики підприємства

Ефективне управління дебіторською заборгованістю дає змогу більш точно планувати грошові потоки, дозволяє оптимізувати закупівлі, зменшити надлишки ресурсів або уникнути аварійних ситуацій, пов'язаних із нестачею коштів, знижує непродуктивні витрати, пов'язані з простоем, терміновими закупівлями, оплатою неустойок.

Якщо підприємство своєчасно отримує оплату за послуги, воно має більше ресурсів для реінвестування у продуктивні активи, які зменшують витратомісткість (наприклад, нове обладнання, автоматизація обліку), підвищує свою фінансову стійкість, що дозволяє вести більш зважену політику формування собівартості (наприклад, обирати довгострокові контракти з меншими витратами, а не реагувати на ситуацію в режимі «ручного керування»).

Невчасна або безнадійна дебіторська заборгованість часто списується на збитки (у складі інших витрат), штучно збільшує витратомісткість, оскільки підприємство вже понесло витрати на виконання робіт, але не отримало доходу.

Раціональне управління дебіторською заборгованістю дозволяє зменшити непрямі витрати, підвищити ліквідність та забезпечити стабільність операційної

діяльності, що в свою чергу сприяє зниженню витратомісткості та підвищенню загальної ефективності функціонування підприємства.

Станом на кінець 2024 р. обсяг дебіторської заборгованості у ТОВ «Лема» становив 171 162 тис. грн., а середньорічна вартість 88 849 тис. грн. Розрахуємо період обороту дебіторської заборгованості (середній термін погашення):

$$\bar{T}_{\text{погашення}} = \frac{\overline{\text{ДЗ}}}{\text{Виручка від реалізації}} \times 365 = \frac{88\,849}{142\,689} \times 365 = 227 \text{ днів}$$

Емпіричні дані свідчать, що впровадження заходів щодо посилення контролю за станом дебіторської заборгованості через конкретизацію відповідальності призводить до скорочення терміну погашення на 15%. Таким чином, термін погашення дебіторської заборгованості після реалізації запланованих заходів становитиме:

$$227 \times 0,85 = 189 \text{ днів.}$$

Тоді планова вартість дебіторської заборгованості має становити:

$$\overline{\text{ДЗ}}_{\text{план}} = \frac{\text{ВР}}{365} \times \bar{T}_{\text{погашення}}^{\text{план}} = \frac{142\,689}{365} \times 189 = 73\,769 \text{ тис. грн}$$

Вартість зовнішнього обслуговування фінансування у фактичному періоді (включає обслуговування кредиту, втрачену вигоду тощо) складала:

$$88\,849 \times 18\% = 15\,993 \text{ тис. грн.}$$

В результаті скорочення обсягу дебіторської заборгованості вартість її обслуговування становитиме:

$$73\,769 \times 18\% = 13\,278 \text{ тис. грн.}$$

Скорочення вартості обслуговування дебіторської заборгованості на 17% дозволить скоротити собівартість на суму отриманої економії, а це, в свою чергу, позитивно вплине на інші показники, які характеризують ефект та ефективність діяльності підприємства. Сукупний вплив запропонованих заходів на ключові показники діяльності ТОВ «Лема» наведено у таблиці 3.3.

В результаті впровадження запропонованого заходу було досягнуто ключову мету: собівартість скоротилася на 1,9%, а витратомісткість скоротилася

на 2%. Валовий прибуток збільшився на 2 715 тис. грн. (+114,2%), що призвело до збільшення рентабельності на 114,2%.

Таблиця 3.3 – Обґрунтування економічної доцільності реалізації запропонованих заходів

№ з/п	Найменування показника	Значення показників		Відхилення	
		фактичне	прогнозне	+/-	%
1	Виручка від реалізації, тис. грн.	142 689	142 689	0	0
2	Собівартість, тис. грн	140 311	137 596	-2 715	-1.9
3	Середньорічна вартість дебіторської заборгованості, тис. грн	88 849	73 769	-15 080	-17.0
4	Період обороту дебіторської заборгованості, днів (середній термін погашення)	227	189	-38	-16.7
5	Вартість зовнішнього фінансування, (при ставці 18 %), тис. грн	15 993	13 278	-2 715	-17.0
6	Витратомісткість, грн/грн	0.98	0.96	0,02	-1.9
7	Валовий прибуток, тис. грн	2 378	5 093	2 715	114.2
8	Операційний прибуток, тис. грн	1.67	3.57	2	114.2

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційні роботі бакалавра поставлене та вирішене актуальне завдання з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки.

Узагальнено теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства розглядається як відносна категорія, що відображає його здатність до стратегічного зростання в умовах ринкової конкуренції за рахунок просування власної продукції. Показано, що однією з ключових умов результативного управління конкурентоспроможністю підприємства є ідентифікація сукупності чинників, що формують її рівень. Доведено, що фактори можна поділити на внутрішні та зовнішні. При цьому внутрішні фактори - це ті елементи, вплив яких на рівень конкурентоспроможності підприємства перебуває під його повним або частковим контролем, а зовнішні фактори є незалежними від безпосередньої господарської діяльності підприємства і охоплюють широку сукупність обставин. Показано, що процес підвищення конкурентоспроможності передбачає системні зміни, які вимагають ефективного управління та стратегічного підходу до ключових елементів організації. Процес управління конкурентоспроможністю охоплює комплекс дій, спрямованих на постійне вдосконалення продукції, пошук нових ринкових можливостей, розширення клієнтської бази, а також поліпшення сервісу і рекламної діяльності. Показано, що для ухвалення об'єктивного стратегічно коректного управлінського рішення підприємства мають використовувати комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності, результати якого стануть у нагоді в процесі формування конкурентних переваг та дозволять отримати позитивний фінансовий результат для формування можливостей реалізації розширеного

відтворення. Зазначено, що конкурентна стратегія розглядається як ділова стратегія організації, яка визначає її основну конкурентну перевагу.

Проаналізовано підприємницьку діяльність ТОВ «ЛЕСМА» - багатопрофільної інженерної компанії, яка здатна реалізовувати складні технічні проекти у різних сферах, від побутового будівництва до промислового та соціального. Встановлено, що обсяги виручки демонструють нестабільну, але загалом позитивну тенденцію, що свідчить про активізацію операційної діяльності. Собівартість реалізованих послуг зростала пропорційно виручці, що зберігає структурну відповідність витрат доходам. Однак, темп зростання витрат у 2024 р. був вищим за темп зростання виручки, що дещо знижує економічну ефективність. Валовий прибуток демонструє стійке зростання (+396,39%), що засвідчує здатність підприємства утримувати прибутковість навіть за умов зростання витрат, а також адаптувати фінансово-господарські механізми до збільшення масштабів діяльності. ТОВ «Лема» демонструє зростаючу динаміку операційної діяльності, що вказує на реалізацію стратегії масштабування. Підприємство ефективно використовує можливості ринку та має високий потенціал зростання, однак витратна політика потребує подальшого удосконалення для забезпечення стійкої прибутковості. ТОВ «Лема» оптимізує структуру активів, роблячи ставку на гнучкість оборотних ресурсів, зменшення капітальних витрат і високу оборотність. У 2022–2024 рр. управління оборотними активами на підприємстві характеризувалося надмірною концентрацією на дебіторській заборгованості при відсутності належного контролю за її динамікою та якістю. Підприємство загалом зберігало формальну платоспроможність, однак реальна ліквідність була низькою. ТОВ «Лема» у 2023 р. продемонструвало пікову ефективність роботи, однак у 2024 році відбулося суттєве погіршення більшості показників рентабельності, що свідчить про зниження результативності використання як власних, так і залучених ресурсів.

Оцінено конкурентоспроможність підприємства ТОВ «ЛЕСМА». Основним видом діяльності ТОВ «Лема» є монтаж систем опалення, водопроводу, каналізації, ландшафтні та сантехнічні послуги. Результати оцінки

конкурентоспроможності ТОВ «Лєва» свідчать, що підприємство посідає проміжну позицію між двома конкурентами, маючи високу продуктивність праці, ефективне завантаження потужностей та достатню фондівдачу. Основними стримуючими факторами є фінансова нестабільність, низький рівень ліквідності та рентабельності, що потребує негайного реагування. SWOT-аналіз підтвердив, що головним бар'єром на шляху до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Лєма» є високий рівень витратомісткості, який суттєво знижує прибутковість та послаблює позиції підприємства в умовах ринкової конкуренції. Стратегія лідерства за витратами на широкому ринку є найбільш доцільною для ТОВ «Лєма». Вона відповідає наявним ресурсним можливостям підприємства, характеру послуг, структурі ринку та виявленим проблемам. Реалізація цієї стратегії дозволить зменшити витратомісткість продукції, зміцнити фінансову стабільність, підвищити цінову привабливість пропозицій підприємства для клієнтів, а отже – посилити його конкурентоспроможність

Обґрунтовано управлінські рішення щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ЛЄМА». Показано, що одним з ключових факторів формування конкурентоспроможності підприємства є ефективність витратної політики. Систематизовано ключові позитивні впливи зниження витратомісткості на конкурентоспроможність ТОВ «Лєма». Для ТОВ «Лєма» впровадження стратегії управління витратами на основі зниження витратомісткості дозволяє забезпечити стабільне зростання в умовах ринкової невизначеності та посилення конкурентного тиску, оскільки забезпечує цінову гнучкість, підвищує фінансову стійкість, дозволяє акумулювати ресурси для стратегічного розвитку та підсилює ринкову позицію. У межах ТОВ «Лєма» управління витратами доцільно розподілити між наступними посадовими особами: директор, головний бухгалтер, менеджер з продажів, фахівець з адміністративно-господарських питань. На основі функцій, які необхідно реалізувати для ефективного управління витратами, побудовано матрицю RACI, яка систематизує розподіл ролей за ключовими напрямками. Впровадження

матриці RACI як інструменту розподілу відповідальності є дієвим кроком для покращення організаційної структури управління витратами, що прямо впливає на підвищення ефективності, фінансової стабільності та, як наслідок, конкурентоспроможності ТОВ «Лема». Для забезпечення прикладного ефекту та реального впливу цього інструменту на зниження витратомісткості, доцільно покласти сформовану матрицю в основу системи оцінки результативності діяльності працівників – системи KPI.

Впровадження системи KPI на основі RACI-матриці дозволяє не лише встановити чітку відповідальність, але й активізувати економічне мислення персоналу, забезпечити системний моніторинг витрат та створити умови для зниження витратомісткості у довгостроковій перспективі.

Удосконалення політики управління дебіторською заборгованістю може стати ключовим інструментом підвищення ефективності контролю за витратомісткістю підприємства, особливо у сфері послуг. Побудована модель виявила оптимум: максимальна виручка досягається при частці дебіторської заборгованості 48%. Перевищення цього рівня у 2024 р. (62%) вказує на неефективне управління. Удосконалення політики управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Лема» може і повинно стати дієвим інструментом підвищення ефективності контролю за витратомісткістю, оскільки це дозволить підприємству не тільки зменшити витрати на одиницю послуги, а й утримати конкурентні позиції в умовах ринку, де швидкість і якість обслуговування мають критичне значення. Раціональне управління дебіторською заборгованістю дозволяє зменшити непрямі витрати, підвищити ліквідність та забезпечити стабільність операційної діяльності, що в свою чергу сприяє зниженню витратомісткості та підвищенню загальної ефективності функціонування підприємства - термін погашення дебіторської заборгованості скорочується на 15%. Скорочення вартості обслуговування дебіторської заборгованості на 17% дозволить скоротити собівартість на 1,9%, а витратомісткість – на 2%. Валовий прибуток збільшився на 2 715 тис. грн.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Базик О.В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7(277). С. 56 – 76. DOI: <https://10.32752/1993-6788-2024-1-277-56-76>
2. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93 – 97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>
3. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.151>
4. Analyzing Company's Competitiveness: Definitions and influencing Factors. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>
5. Ладунка І. С., Братанов М.І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. №5. С. 189-194
6. Акулюшина М.О., Зотова Л.Г., Швець В.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>
7. Лозовський О.М. Управління конкурентоспроможністю як складова менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2018. № 130. С. 149 – 157.
8. Шапурова О.О. Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 31. С. 152 – 155.
9. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 405 -410.

10. Архієреєв С.І., Мешкова В.В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *БізнесІнформ*. 2019. № 11. С. 210 – 221. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-210-221>

11. Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Economic journal Odessa Polytechnic University*. 2024. № 2(28). DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2024.4>

12. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Дьячок І., Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 3. С. 297 – 304. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-45>

13. Салига К.С. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка і суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>

14. Кузуб А.В. Методика оцінювання конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств. *Держава та регіони*. 2018. № 3 (102). С. 90 – 98.

15. Савченко С.М. Критичний аналіз наявного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 79 – 84. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.79>

16. Кирчата І.М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: аналіз та систематизація. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 417 – 422.

17. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>

18. Хачатрян В.В. Науково-методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на міжнародному ринку. *Economics: Time Realities*. 2021. № 2 (54). С. 92 -98. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2021.12>

19. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 52 – 59. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259813>

20. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 402 – 412. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-60>

21. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. №3-4(40). С. 29 – 34. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.032934>

ВІДГУК
на кваліфікаційну роботу бакалавра
студентки групи 073 – 21 – 4
НТУ «Дніпровська політехніка»
Курбатової Поліни Вадимівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

1) Актуальність теми: Актуальність удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства зумовлена зростанням конкуренції, нестабільністю ринкового середовища та зростанням вимог споживачів. У сучасних умовах підприємства мають постійно адаптуватися, щоб зберегти свої позиції. Економічна нестабільність та зовнішні виклики вимагають гнучких стратегічних рішень. Зміни у поведінці споживачів та поява нових технологій змушують оновлювати підходи до управління, зокрема через цифровізацію та впровадження сучасних аналітичних інструментів. Крім того, важливими є внутрішні чинники — ефективність менеджменту, компетентність персоналу, якість планування. Удосконалення цих аспектів сприяє підвищенню адаптивності та стійкості підприємства до ринкових змін.

2) Курбатова Поліна Вадимівна показала достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або описок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: методів теоретичного узагальнення та критичного аналізу, економіко-статистичного, економічного, фінансового, стратегічного аналізу, кореляційно-регресійні методи.

3) Бакалавр проявила уміння виявляти проблеми, формувати 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) Студентка виявила достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибами.

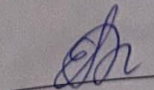
5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формувати пропозиції.

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Курбатова П.В. показав високий рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки « добре ».
Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

Науковий керівник дипломної роботи
к.е.н., доц. кафедри
менеджменту



О.Г. Грошелева

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
студента групи 073-21-4 НТУ «Дніпровська політехніка»
Коснікова Олексія Олексійовича

Тема кваліфікаційної роботи:
Обґрунтування ефективності рішень у сфері технологій управління підприємством

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр за освітньою програмою Менеджмент.

Кваліфікаційна робота виконана відповідно методичних рекомендацій кафедри менеджменту. Зміст пояснювальної записки відповідає темі та поставленим завданням.

Використано сучасні методи наукових досліджень. Висновки та пропозиції обґрунтовано.

Запропоновані управлінські рішення мають практичну цінність для діяльності ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ». Використання Business Model Canvas при зміні бізнес-стратегії з перепродажу товарів на поєднання власного виробництва та продажу відкриває нові перспективи для розвитку підприємства, сприяє зміцненню ринкових позицій, підвищенню автономності та формуванню унікальної ціннісної пропозиції для клієнтів.

Ефективність запропонованих управлінських рішень для ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» підтверджено необхідними розрахунками.

Результати кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й аргументовано, стиль викладення науковий.

Серед зауважень слід відмітити наявність великого обсягу рисунків.

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Коснікова О.О. відповідають чинним вимогам, якість роботи висока. Здобувач проявив відмінне володіння компетенціями.

Кваліфікаційна робота заслуговує оцінки відмінно, 90 балів і може бути рекомендована до захисту в ЕК за спеціальністю 073 Менеджмент, освітня програма «Менеджмент».

Рецензент

*к.е.н., доцент кафедри
менеджменту економіки,
професійна діяльність
в області управління*

