

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Даріна ЇЖАК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олена САВЕНКО

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і

права, д.е.н., професор

_____Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ЇЖАК ДАРІНІ ОЛЕКСІЙВНІ

1. Тема роботи: «Управління конкурентоздатністю підприємства»

Науковий керівник: Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н., доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти, економічні, виробничі плани, документи, які регламентують діяльність підприємства, договори купівлі-продажу, договори поставок

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства
 2. Дослідження сучасного рівня управління конкурентоспроможністю в умовах ТОВ «ДЗБМ»
 3. Вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю в ТОВ «ДЗБМ».
- Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Схема управління процесом формування конкурентоспроможності підприємства
2. Основні показники діяльності ТОВ «ДЗБМ»
3. Конкурентна карта основних підприємств-конкурентів на ринку вапна комового (негашеного) у 2020-2022 роках
4. Пропонована модель механізму управління конкурентоспроможністю
5. Показники окупності проекту з виробництва електроенергії для власних потреб та збуту залишків

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2022 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2022 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2022 року – лютий 2023 року	виконано
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2023 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2023 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2023 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2023 року	виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2023 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2023 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Даріна ЇЖАК

Науковий керівник роботи

(підпис)

Олена САВЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Дослідження економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства»	6
1.2. Характеристика рівня та ефективності управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства	10
1.3. Стан ринку будівельних матеріалів в Україні	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В УМОВАХ ТОВ «ДЗБМ»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ДЗБМ»	22
2.2. Аналіз рівня та управління конкурентоспроможністю в ТОВ «ДЗБМ»	27
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ТОВ «ДЗБМ»	37
3.1. Розробка напрямків підвищення конкурентної переваги ТОВ «ДЗБМ»	37
3.2. Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ» через стратегію «лідерство» щодо витрат	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Ключовою категорією розвитку ринкової економіки, яка визначає рівень ефективності адаптації підприємства до умов його функціонування в системі народного господарства, є рівень конкурентоспроможності. Проблема досягнення ефективного рівня конкурентоспроможності є актуальною для більшості українських компаній в умовах зниження купівельної спроможності цільових ринків. Особливо це питання актуальне для компаній, які працюють в галузі виробництва будівельних матеріалів, та мають значний вплив на економічний розвиток України. Управління конкурентоспроможністю, зокрема прогнозування її рівня та реалізація системи заходів щодо створення конкурентних переваг, повинне базуватися на визначенні конкурентоздатності підприємства та факторів, що впливають на нього.

Проблемам управлінню конкурентоспроможністю компаній, які працюють в галузі виробництва будівельних матеріалів присвячені розробки таких науковців: Бардаченко Д.М., Березіна Л.М., Виноградова О. В., Гужавіна І.В., Дзуліт З.П., Дмитрієв І.А., Котельников Д.І., Кирчата І.М., Олешко А.А., Прокопенко В.Ю., Серьогіна Н.В., Слюсаренко О. Ю., Халімон Т.М., Харченко І.В. та ряд інших авторів.

Метою даної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних засад управління конкурентоздатністю підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо зростання рівня конкурентоспроможності вітчизняних компаній, які працюють в галузі виробництва будівельних матеріалів в умовах сьогодення.

Досягненню означеної мети сприяє рішення наступних завдань:

- дати визначення економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства»;
- надати характеристику процесу системі менеджменту конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити сучасні проблеми компаній, які працюють в галузі виробництва

будівельних матеріалів в Україні;

- проаналізувати рівень та ефективність господарювання ТОВ «ДЗБМ»;
- дослідити загальну систему управління підприємством та управління конкурентоспроможністю зокрема;
- внести пропозиції щодо напрямків підвищення конкурентної переваги ТОВ «ДЗБМ»;
- визначити резерви зростання рівня конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ» через стратегію «лідерство» щодо витрат.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування та підвищення ефективності процесу менеджменту конкурентоспроможності компанії.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні аспекти та практичні засади управління конкурентоспроможністю компанії та виявлення фактів, які підвищують ефективність управління.

Теоретико-методологічною основою дослідження є методи індукції та дедукції, які застосовувалися при виконанні кваліфікаційної роботи. З метою дослідження кількісних та якісних показників процесу управління на підприємстві були використані методи статистико-економічного аналізу, зокрема графічний, порівняння, аналітичне вирівнювання.

Інформаційною базою дослідження виступали законодавчо-нормативні документи, фінансова звітність ТОВ «ДЗБМ», наукові статті та інші публікації за темою дослідження, результати власних розрахунків та досліджень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Дослідження економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Конкурентоспроможність підприємства – економічна категорія, що характеризує здатність підприємства постачати на ринок продукцію, яка конкурентоспроможна до аналогічної продукції інших виробників та реалізувати свій потенціал краще за конкурентів. Водночас здатність організації швидко й адекватно реагувати на зміни в бізнес-середовищі є чутливою до смаків і вподобань клієнтів [15, с. 603]. Вихід на ринок конкурентоспроможного продукту є відправною точкою для діяльності компанії у сфері розвитку та консолідації ринку. Після цього починається тривалий період керівництва змаганнями та його оцінювання, що вимагає максимальної систематичності та уваги.

Рівень конкурентоспроможності компанії є відносним поняттям, і його можна визначити та оцінити лише шляхом порівняння організацій, які виробляють схожу продукцію або надають відповідні послуги на мікро-, макро- чи мегарівні. Це визначається тим фактом, що та сама компанія може конкурувати на локальному чи національному ринку, а не на регіональному чи глобальному.

Теорія конкурентоспроможності фірми та конкурентної переваги почала розвиватися у 18 столітті в роботах таких вчених та економістів, як Адам Сміт, Девід Рікардо, Елі Хекшер та Бертіль Олін. Проте сучасні тенденції динамічного розвитку світової економіки вимагають перегляду ортодоксальних поглядів на поняття конкуренції та конкурентоспроможності [2, с. 12]. Такі економісти, як Ігор Ансофф і Майкл Портер, які аналізували причини високої конкурентоспроможності фірм,

зробили найважливіший внесок у дослідження питання конкурентоспроможності фірм за останнє десятиліття.

Після детального аналізу економісти прийшли до висновку, що на конкурентоспроможність компанії значною мірою впливають стан, умови та ефективність їх функціонування в країні, де компанія працює. До вищезазначених умов належать: необхідні фактори виробничого процесу; сформований рівень попиту на ринку, стан конкурентного середовища галузі; контроль якості; державна політика щодо діяльності галузі та функціонування ринку [5, с. 194].

З метою дослідження сутності економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства», ринок, на якому воно діє, доцільно розглядати як економічну систему, що включає функціонально однорідні об'єкти та зовнішнє середовище, що формує вимоги до учасників ринку. Вимоги оточуючого середовища та отримані фінансові результати господарювання компаній можна представити у вигляді показників різного економічного значення. Слід зазначити, що метою кожного з вищезазначених елементів є досягнення максимально можливих результатів продуктивності, представлених споживачам.

Рівень конкурентоспроможності будь якого об'єкту, як економічна категорія, характеризує певну сферу, включаючи проектні, виробничі, розподільні та споживчі аспекти результату господарської діяльності. Конкурентоспроможність невіддільна від усіх структурних елементів економічної системи і виявляється в боротьбі, результатом якої є перерозподіл часток ринку на свою користь. Аналіз різних визначень поняття конкурентоспроможності, відомих і широко використовуваних у сучасній економічній науці, дозволяє виділити низку аспектів, безумовно важливих для того, щоб скласти з них повну характеристику конкурентоспроможності та її місця в системі визначення економічних категорій. Ці показники наведені на рис. 1.1.

Виходячи з цього, американський економіст професор Майкл Портер визначив конкурентоспроможність як характеристику об'єкта з певною часткою ринку, що

вказує на ступінь його відповідності технічним, функціональним, економічним, організаційним та іншим характеристикам. Ринкова частка цього об'єкта визначається рівнем споживчого попиту, який унеможливилює перерозподіл цього ринку на користь інших об'єктів [41, с. 53].

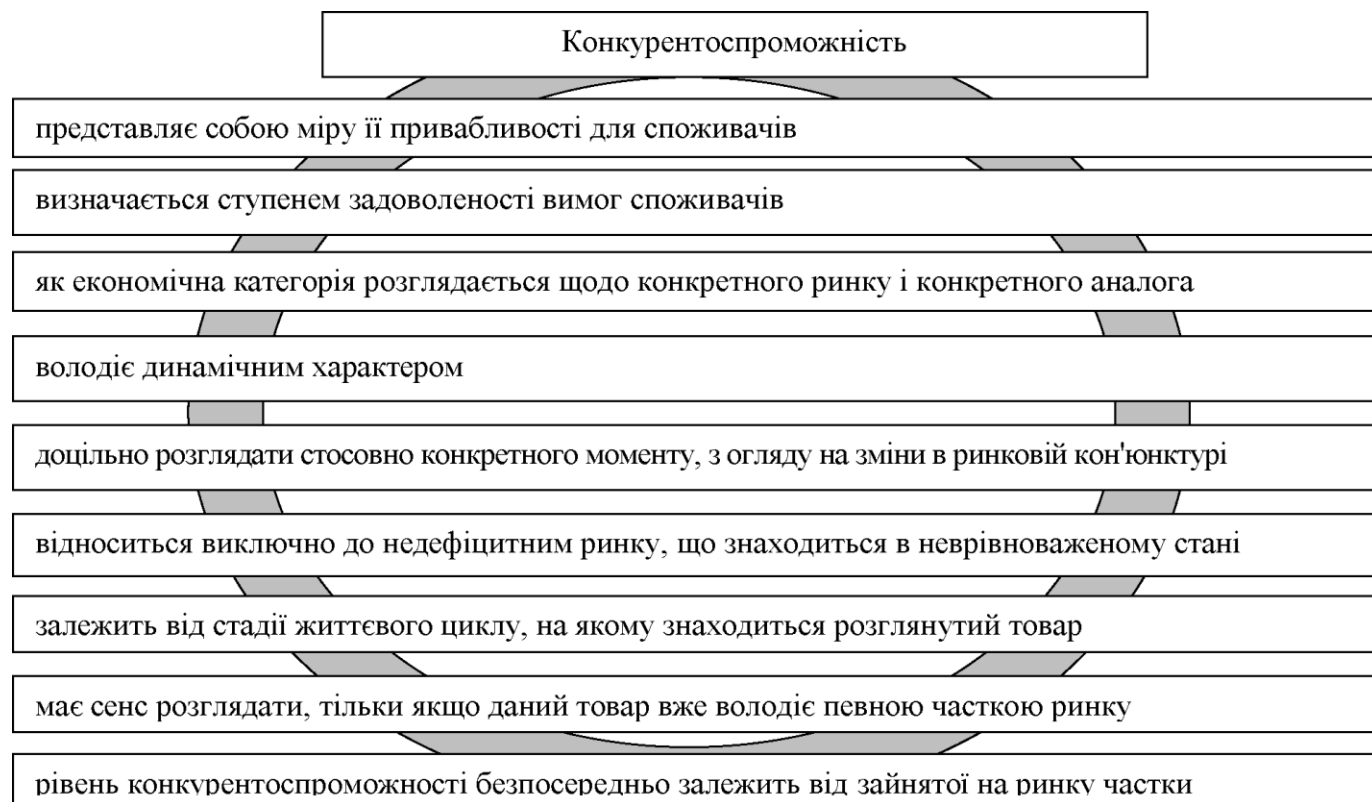


Рис. 1.1. Визначення та місце конкурентоспроможності в сукупності можливих економічних категорій

Проведений аналіз, наведених вище визначень та характеристик економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства» дає змогу зробити висновки та сформулювати наступні визначення:

Повністю конкурентоспроможними можуть вважатися тільки товари, які демонструють на даному ринку показники які, недоступні для товарів конкурентів.

Основою оцінки конкурентоспроможності є комплексне дослідження ринку, що дає можливість правильно визначити місце на ньому досліджуваного підприємства.

Споживач, враховуючи вартість матеріалів, завжди вибирає об'єкт, який найкраще відповідає його потребам.

Ринкова частка об'єкта залежить від його частки в попередній період і поточного конкурентного потенціалу: високий потенціал може порушити ринкову рівновагу або змінити хід тимчасових перерозподільних процесів, але низький потенціал не має достатнього впливу на ринкові процеси.

Отже, рівень конкурентоспроможності компанії є важливою економіко-ринковою категорією, яка характеризує ключову характеристику відповідного галузевого ринку – наявність конкуренції між учасниками даного ринку. При сталих показниках оцінки учасника ринку, його рівень конкурентоспроможності може коливатися у відносно широких межах залежно від різних факторів, які визначаються конкурентним середовищем ринку. Питання конкурентоспроможності є складним і потребує глибокого дослідження. Для точності трактування поняття «конкурентоспроможності підприємства», можливості та обґрунтованості заміни ознаки конкурентоспроможності ознаками якості та ефективності та виділення конкурентоспроможності як окремої категорії необхідно оцінювати та досліджувати можливий рівень конкурентоспроможності на різних етапах:

1. на локальному рівні – конкретна компанія;
2. в межах окремої галузі;
3. на регіональному рівні – за певним напрямом діяльності;
4. на рівні всієї національної економіки.

Щоб обґрунтувати концепцію конкурентоспроможності бізнесу, необхідно розглянути концепцію конкуренції. Конкуренція – суперництво, змагання людей, груп, організацій за схожі цілі, кращі результати в певній сфері життя суспільства [19, с. 26].

Значний вплив на розвиток економічної конкуренції відіграє ступінь повноти законодавчої бази та нормативних документів у сфері відповідних питань. Конституція України зазначає: «в Україні гарантуються єдність економічного простору, вільний рух товарів, послуг і грошей, підтримка економічної конкуренції та свобода економічної діяльності, відзначаючи безперечне значення економічної конкуренції за сучасних ринкових умов» [15, с. 52]. Інші нормативні документи (ЦК України) також не допускає «обмежень економічної конкуренції та гарантує її свободу, визначає основні умови діяльності учасників ринку та регулює їхню діяльність у рамках здійснення ними фінансової діяльності» [25, с. 115]. Саме наведені вище правові аспекти економічної конкуренції дають змогу говорити про конкурентоспроможність бізнесу, оскільки серед багатьох економічних, організаційних, технологічних та соціальних питань, що впливають на підприємницьку діяльність, «розвинена правова база та сприяння держави підприємництву мають визначальний вплив на перспективи його розвитку» [31, с. 30].

Наявність вільної конкуренції є необхідною умовою конкурентоспроможності підприємства. Конкуренція має місце в ринковому середовищі – умовному місці купівлі-продажу певних товарів, укладання ділових договорів, які здійснюються в конкурентному середовищі, що визначається інтенсивністю, відповідно до етичних норм і правил і правових. Отже, конкурентоспроможність компанії – це відносна характеристика, яка демонструє наскільки виділяється компанія серед своїх конкурентів у задоволенні потреб учасників ринку. Висока конкурентоспроможність підприємств зумовлена задоволеністю споживачів і бажанням знову купувати вироблену підприємством продукцію, а також відсутністю претензій споживачів до підприємства.

1.2. Характеристика рівня та ефективності управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства

Необхідність впровадження менеджменту конкурентоспроможності компанії в основному визначається динамічною зміною ринкової кон'юнктури та виникненням економічних і фінансових ситуацій, які важко передбачити. Конкурентоспроможність підприємства є найважливішим критерієм виходу підприємства на внутрішні та світові товарні ринки.

Основою операційного менеджменту конкурентоспроможності вважається поєднання наступних понять: організація управління, процес управління та передача інформації для формування ефективних управлінських рішень.

Здійснення менеджменту конкурентоспроможності підприємства в умовах сьогодення, складається з двох частин, які пов'язані між собою: перша частина фокусується на внутрішньому середовищі компанії відповідно до оптимальної організації виробничого процесу та описується покроковим переліком етапів згідно з напрямком діяльності компанії і етапом життєвого циклу його продукції.

Очевидно, що важливим моментом у проектуванні організації процесу менеджменту конкурентоспроможності компанії згідно концептуальної основи є створення ефективного механізму управління, який забезпечить досягнення визначеної мети конкретного підприємства.

Процес формування рівня конкурентоспроможності компанії доцільно розглядати як процес реалізації комплексу управлінських функцій від «планування, організації, мотивації та контролю діяльності, пов'язаної зі створенням конкурентних переваг і забезпеченням життєздатності підприємства в цілому» [10, с. 9].

Впровадження у виробничий процес елементів менеджменту конкурентоспроможності компанії можна визначити як «цикл управління конкурентоспроможністю» (рис. 1.2).

Функції керування паралельною системою менеджменту підприємства включають:

- планування – створення стратегії і тактики досягнення цілей, розробка програм, підготовка планів, графіків реалізації заходів для підвищення конкурентоспроможності як усієї компанії, так і для структурних напрямків;
- організація – виконання прийнятих планів і програм, а саме: розподіл ресурсів між напрямками оперативної діяльності, забезпечення необхідної координації дій оперативних підрозділів;
- мотивація – використання економічних і психологічних регуляторів мотивації діяльності адміністративних одиниць;
- контроль – контролює виконання заходів, передбачених конкурентною стратегією, за плановими показниками.



Рис. 1.2. Схема менеджменту процесу забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства

Загалом процес менеджменту конкурентоспроможності компанії необхідно досліджувати поетапно:

- проведення загальної оцінки поточного рівня конкурентоспроможності компанії.
- встановлення всіх конкурентних переваг, окреслення істотних факторів успіху.
- Розробка конкурентної стратегії, розробка тактики.

- Реалізація положень стратегії в процесі діяльності компанії.
- Оцінка результатів впровадження конкурентної стратегії, усунення виявлених відхилень та недоліків.

Процес здійснення управління конкурентоспроможністю компанії повинен ґрунтуватися на певних пріоритетах (рис. 1.3).

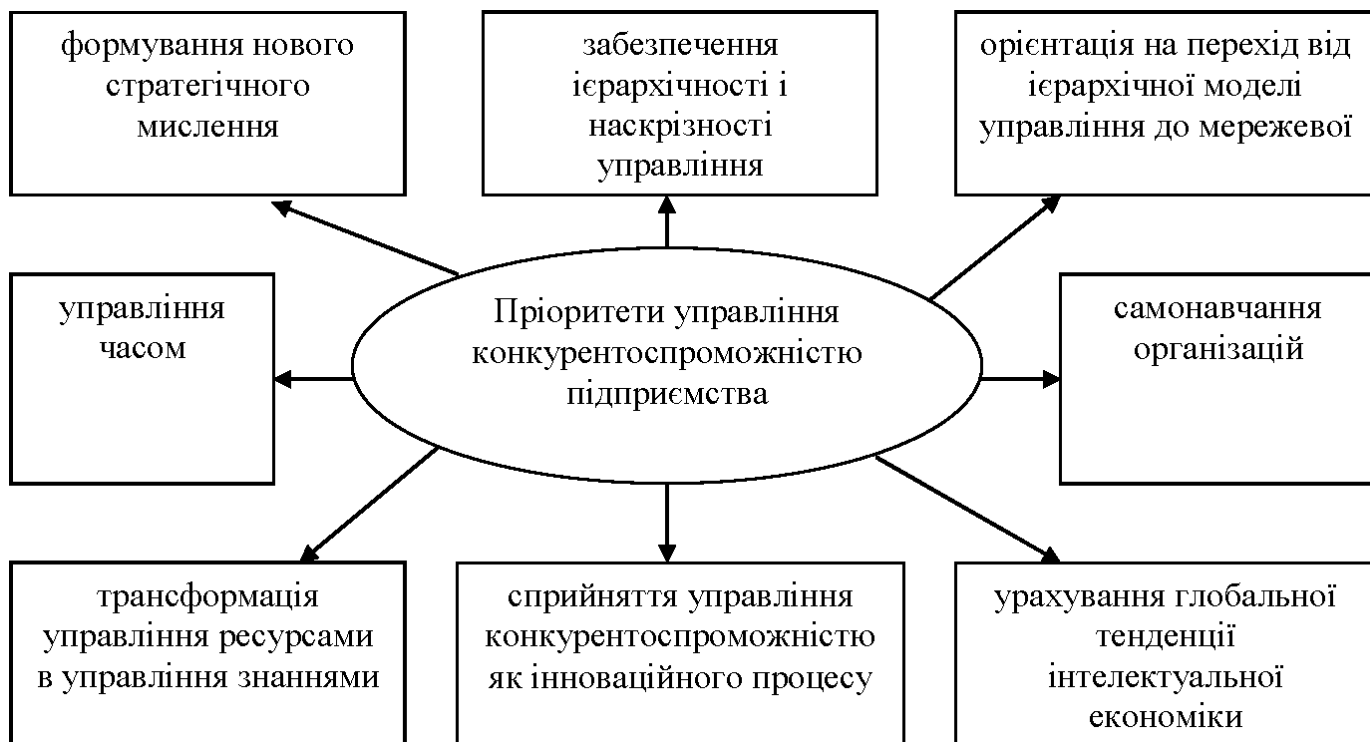


Рис. 1.3. Пріоритети процесу управління рівнем конкурентоспроможності сучасного підприємства

Сукупність пріоритетів управління бізнес-конкуренцією містить наступні аспекти:

- розвиток сучасного стратегічного мислення не повинен відображати стратегічне планування;
- забезпечення ієрархічного та глобального управління (організація як відкрита система вважається частиною вищої системи);
- розуміння фактору часу як пріоритетного в змаганнях;

- впровадження управління конкурентоспроможністю бізнесу як інноваційного процесу (побудова стратегічних конкурентних переваг на основі проектування та розвитку інноваційної поведінки);
- врахування глобальної інтелектуалізації економіки (успіх залежить від рівня інтелектуальних технологій);
- трансформація управління ресурсами в управління знаннями, що видається логічним і пов'язаним з необхідністю формування інтелектуального потенціалу;
- організаційне самонавчання (в організації має виникнути діалектична єдність процесів індивідуального керівництва та групової самоорганізації, що дозволяє розкрити справжню сутність діяльності менеджера);
- перехід від ієрархічної моделі до мережевої (перспективна модель полягає у врахуванні процесів поширення сучасних форм організації та форм конкуренції).

Адаптацію підприємств до конкурентних умов нестабільного та мінливого зовнішнього середовища необхідно враховувати в процесі постійного та всебічного аналізу конкуренції, а також у пошуках місця для підприємства на ринку, тобто оцінка, повинна враховувати конкурентоспроможність фірми.

Неоднозначність існуючих методологічних засад при дослідженні управління конкурентоспроможністю компаній також призводить до множинності підходів і методів оцінки.

Найбільш поширеним методичним підходом до оцінки управління конкурентоспроможністю підприємств є визначення на основі міжнародного поділу праці. Прийняття цього підходу має порівняльні переваги, які гарантують низькі виробничі витрати порівняно з конкурентами.

Застосування критерію аналізу собівартості продукції не забезпечує повної оцінки конкурентних позицій, оскільки вони характеризують масштаби та ефективність виробничої діяльності під впливом зовнішнього середовища, але практично не відображають специфіки механізму взаємодії виробника з оточенням.

Тому в теорії порівняльних переваг краще використовувати такі критерії, як обсяг продажів, обсяг і норма прибутку, частка ринку тощо.

Зазвичай оцінка управління конкурентоспроможністю компанії здійснюється шляхом порівняння показників, наданих компанією, з показниками аналогічних компаній-конкурентів. Високе значення показника є достатньою умовою для визнання підприємства найбільш конкурентоспроможним. Недоліком наведеного методичного підходу є статичність отриманих оцінок, оскільки розвиток конкурентних переваг не є предметом дослідження та аналізу. Крім того, ця методика не дає можливості оцінити ступінь ефективності адаптації компанії до еволюції зовнішнього середовища [29, с. 195].

Заслуговує на увагу оцінка конкурентоспроможності виробника на основі теорії рівноваги між фірмою та галуззю та теорії фактору виробництва. Рівновага відноситься до стану, коли виробник не має стимулу переходити до іншого кількісного та якісного стану.

Критерієм конкурентоспроможності є наявність у виробника факторів виробництва, які можна використовувати більш продуктивно, ніж у конкурентів. Для оцінки доцільно брати відносні витрати на придбане обладнання та обладнання, вартість матеріальних ресурсів, процентні ставки за кредитами тощо. Чим нижчі показники виробника товару по відношенню до його конкурентів, тим сильніша конкурентна позиція і вищий рівень конкурентоспроможності. Мінусом є те, що зовнішні умови праці об'єктивно склалися і не відображають здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Іншим методом є розрахунок конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції. Предметом дослідження є три групи показників, а саме ефективність виробничо-збутової діяльності, фінансова стійкість підприємства та доцільність (прибутковість) власної виробничої діяльності.

Для оцінки конкурентоспроможності також порівнюють індивідуальні та сукупні показники з конкурентами. На основі отриманих результатів формуються

уявлення про порівняльну конкурентоспроможність. Недоліком є складність і узагальненість результатів, валідність оцінки.

Аналіз управління конкурентами на основі теорії якості передбачає вивчення цінності споживача та порівняння ключових параметрів із аналогічними конкурентами. Недоліком методу є те, що він «не враховує ефективність виробничо-збутової діяльності та ототожнює конкурентоспроможність послуги чи товару з конкурентоспроможністю компанії» [6, с. 38].

Особливий інтерес становлять матричні методи оцінки конкурентоспроможності на основі динамічних конкурентних процесів. Згідно з цією концепцією продукт або технологія проходять фази свого життєвого циклу від виходу на ринок до зникнення.

Метод є надійним інструментом конкурентного аналізу, однак недоліком цього методу є альтернативність стратегій.

Неоднозначність методологічних засад дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства зумовлює необхідність розробки сучасних методів, що стимулюють дослідження конкурентоспроможності в динаміці розвитку підприємства.

Застосування методу комплексної оцінки управління конкурентоспроможністю диверсифікованих компаній вимагає аналізу не одного виду продукції, а всієї маси продукції, де асортимент продукції може сильно відрізнятися. Негативним моментом є те, що повна оцінка не передбачає поглибленого аналізу та пошуку резервів.

Систему управління конкурентоспроможністю пропонуємо розглядати як систему взаємозалежних організаційних заходів, реалізація яких забезпечується важелями, функціями, принципами, засобами та методами з урахуванням наукових підходів, що впливають на досягнення бажаних результатів.

Ефективність системи управління конкурентоспроможністю залежить від функціонування структури системи управління, яка включає: 1) цільову систему; 2)

систему безпеки; 3) функціональну систему, що визначається як сукупність дій; 4) процес, що характеризується як механізм процесу підготовки та прийняття рішень в управлінні. Зауважимо, що зміст кожної із систем і кількість підсистем у кожній з них залежить, серед інших факторів, від типу підприємства, розміру та сфери діяльності, ступеня впливу зовнішнього середовища та результатів діяльності.

Своєчасне формування та впровадження механізму контролю конкурентоспроможності в системі управління компанією з боку правління впроваджується в діяльність підприємства для того, щоб налагодити своєчасну реакцію на можливі відхилення в частині впливу оточуючого та внутрішнього середовища відповідно до обраної стратегії та подальшого формування умов для «певного рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку порівняно з конкурентами» [31, с. 7].

Для досягнення визначеної мети проведення управлінських заходів щодо зростання рівня конкурентоспроможності компанії та розробки ефективної конкурентної стратегії на основі ринкового підходу розглянемо схему управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.4).

Пропонована схема управління конкурентоспроможністю компанії реалізується поетапно:

Крок 1. Визначення стратегічних цілей компанії.

Крок 2. Аналіз внутрішнього потенціалу компанії (з точки зору сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) відповідно до основних цілей компанії.

Крок 3. Формулювання конкурентної стратегії компанії та реалізація стратегічних змін для зміцнення позиції компанії на ринку.

Крок 4. Аналіз результатів і доцільності розробки нових бізнес-цілей для вивчення нових стратегічних напрямів дій.

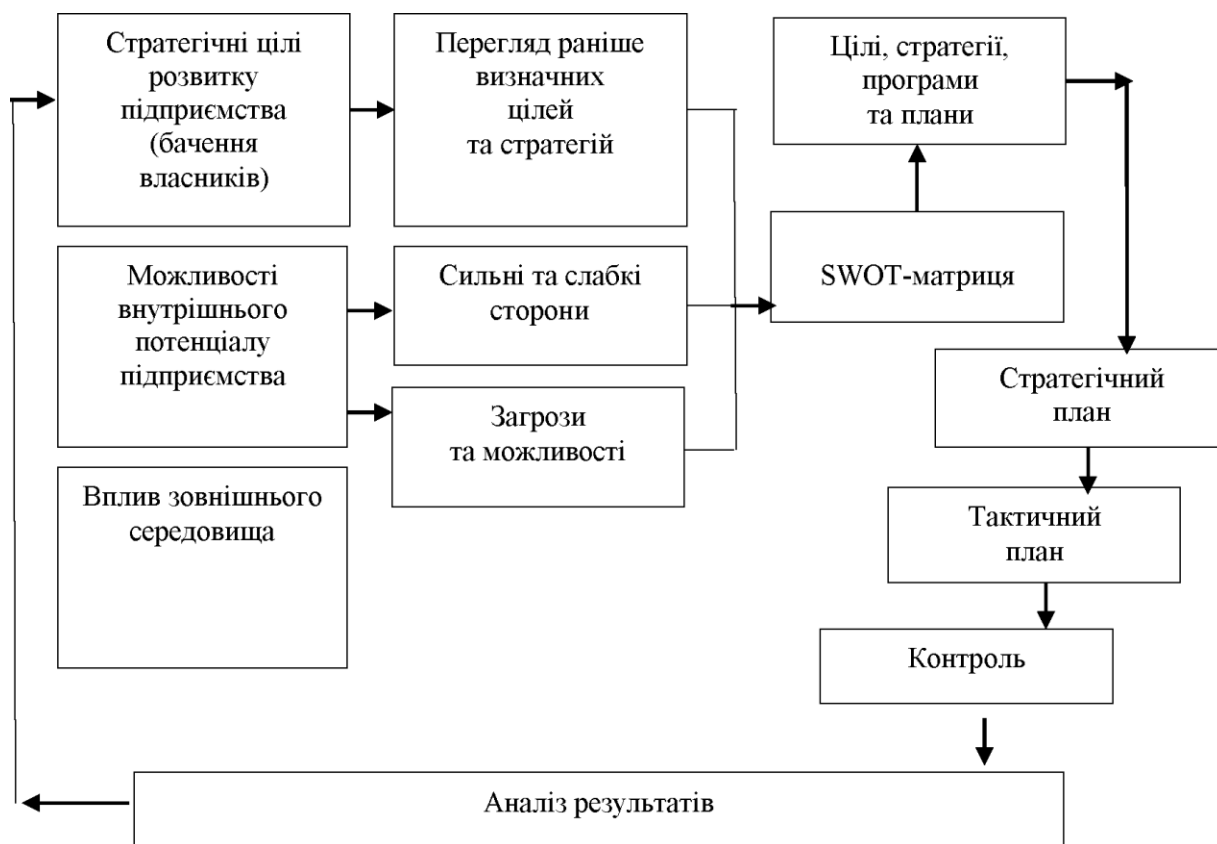


Рис. 1.4. Схема управління конкурентоспроможністю підприємства

Ця модель показує зміст складових, що складають конкурентоспроможність підприємства в умовах стратегічних змін. За цих умов діяльність самого підприємства, яке формує свою пропозицію на ринку, страждає від конкурентів, які в конкурентному середовищі можуть змінити напрямок діяльності підприємства, та від споживачів, готових купувати товари (послуги) компанії відповідно бажань і потреб, заслуговують на основну увагу.

Таким чином, компанії отримують бажаний результат і ефективність операційного процесу, коли вносяться фундаментальні стратегічні зміни в їх діяльність. В управлінні конкурентоспроможністю компанії стратегічні зміни – це програма дій, яка поступово впроваджується відповідно до моделі управління конкурентоспроможністю. Результатом цих заходів має стати ефективна організація корпоративного управління, яка узгоджує бізнес-діяльність із чітким напрямком ринку та допомагає бізнесу досягти довгострокових стійких конкурентних переваг.

1.3. Стан ринку будівельних матеріалів в Україні

Підприємства з виробництва будівельних матеріалів в Україні є складовою частиною будівельного комплексу в структурі галузей народного господарства. У свою чергу, до них відносяться такі галузі, як виробництво цементу та виробів з нього, залізобетонних конструкцій, стінових матеріалів, силікатної маси, кераміки тощо.

Загалом на ефективність галузі будівельних матеріалів мають вплив три фактори: сировинний, споживчий та транспортний. Ці фактори зумовлюють географічне розташування виробництва даної галузі.

Ринок промисловості будівельних матеріалів характеризується низькою часткою імпорту та високим попитом на вітчизняну продукцію. Це стосується, наприклад, бруківки, бордюру, плит з природного каменю, плитки та виробів на основі гіпсу або сумішей на основі гіпсу. Процес будівництва вимагає великої кількості матеріалів, тому організувати доставку з інших країн дуже дорого. Розрахунки показують, що транспортування будматеріалів на відстань понад 450 км не вигідна. У цьому сенсі великі промислові підприємства та будівельні організації організовують свою діяльність переважно в регіонах, де розвинена промисловість будівельних матеріалів.

Цей сектор характеризується сильною сезонністю: попит на продукцію постійно високий з квітня по листопад, але з настанням холодів продажі знижуються. В першу чергу це пов'язано з тим, що в осінньо-зимовий період вартість праці значно вища, до того ж є роботи, які не можна проводити при температурі нижче +10 градусів, тому попит на продукцію, а також темпи виробництва зростають. Основними покупцями продукції промисловості будівельних матеріалів є великі підприємства, на частку яких припадає до 60%

споживання. На невеликі будівельні організації та ремонтні бригади припадає 20-30% споживання. Слід зазначити, що 80% продукції, що випускається підприємствами промисловості будівельних матеріалів, використовується в житловому будівництві.

У період з 2011 по 2017 рр. обсяги виробництва та реалізації будівельних матеріалів в Україні мали стійку тенденцію до зростання. У 2019-2020 році вплив світової фінансової кризи призвело до скорочення виробництва та споживання будівельних матеріалів. Проте вже у 2021 році спостерігалось поживавлення темпів зростання виробництва та реалізації будівельної продукції, яке у 2022 році значно сповільнилося через війну в Україні.

Зараз в Україні спостерігається ряд проблем, які досі не вирішені та гальмують подальший розвиток. Серед них:

1. нераціональність використання власних природних ресурсів (наприклад, Україна, яка має близько 40% світових запасів каоліну та білої глини, експортує їх, але імпортує покриття для стін та дорожу плитку для ванної кімнати);

2. низька якість вітчизняної продукції (наприклад, багато українських виробників цементу використовують більш дешеві замітники гіпсокартонних сумішей, що негативно позначається на якості кінцевого продукту, втрачається ряд властивостей: адгезія, низькотемпературні властивості тощо);

3. значна енерго- та матеріаломісткість галузі (складність полягає в тому, що навіть при виробництві мінімальної кількості продукції (наприклад, 1 кг кольорового герметика) можна використовувати декілька ліній та обладнання від навантажувача до пакувальних машин, і навіть мінімальний термін нераціонального використання обладнання призводить до негативних економічних наслідків для підприємства);

4. необхідність модернізації виробництва;

5. плинність кадрів (пов'язана із сезонністю виробництва, тому більшість працівників не можуть чекати кілька місяців, поки виробництво відновиться залежно від попиту);

б. складність взаємовідносин між виробниками будматеріалів і компаніями, які безпосередньо займаються будівництвом (існує значний часовий розрив між моментом, коли компанія-забудовник бере участь у будівництві, і моментом, коли у фізичної особи з'являється можливість придбати житло). Це супроводжується кількістю недобудованих об'єктів та необґрунтованим збільшенням внесків громадян – отже, є збій у роботі забудовника та виробника будматеріалів.

Основними напрямками вирішення цих проблем з боку держави, на нашу думку, мають бути: підвищення привабливості промислових інвестицій, створення економічних умов для інновацій та ризикованих інвестицій, стимулювання процесів та використання вдосконалених технологій. Підвищення економічної ефективності матеріало- та енергоспоживання, посилення регулювання ефективності споживчого ринку, посилення відповідальності за незаконне виробництво будівельних матеріалів та нелегальний імпорт будівельної продукції; Підтримка розвитку малого та середнього підприємництва у сфері будівництва та вдосконалення порядку проведення державних конкурсів – з метою залучення якомога більшої кількості учасників. Також необхідно розвивати кооперацію та концентрацію виробництва з метою забезпечення інвестиційних ризиків на державному рівні.

На рівні окремих компаній партнерство з надійними постачальниками сировини, кооперація та диверсифікація виробництва, зниження собівартості є одними з основних напрямів підвищення конкурентоспроможності на регіональному та зовнішньому ринках. Енергетика і ресурси в промисловості будівельних матеріалів. Окремо варто відзначити активізацію інноваційно-інвестиційних процесів у будівельній галузі. Прискорення обороту капіталу в компаніях цього сектору дозволить скоротити простой та збільшити виробничі потужності, а розширення сертифікації, покращить її якість та відповідно і конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В УМОВАХ ТОВ «ДЗБМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ДЗБМ»

На ринку виробництва вапна та будівельних матеріалів (цегли, блоків з ГБ, силікатної маси) товариство з обмеженою відповідальністю «Дніпровський завод будівельних матеріалів» функціонує з 1959 року.

Ключовими напрямками діяльності ТОВ «ДЗБМ» є:

- виробництво вапна негашеного;
- виробництво цегли, черепиці та інших теракотових будівельних виробів;
- виробництво готових бетонних розчинів;
- виготовлення сумішей для гіпсокартону.

Товариство має необхідні права для здійснення будь-якої іншої діяльності, не забороненої чинним законодавством України.

Більшість будівель і споруд, а також прибудинкових територій міста Дніпро побудовані з цегли, виготовленої ТОВ «ДЗБМ». Експерти компанії підрахували, що з моменту заснування було вироблено понад 7 мільярдів цегли, з якої можна побудувати понад 50 000 багатоквартирних будинків.

На даний час після реконструкції завод є одним з найбільших підприємств України з виробництва лицьової та рядової силікатної цегли, комового та гашеного вапна, силікатної маси, а також газобетону.

Виробнича потужність підприємства становить: 110 млн шт. умовної цегли, 38 тис. кубометрів газобетону, 60 тис. тонн вапна на рік.

Широкий асортимент продукції компанії, висока якість і стабільні поставки неодмінно задовольняють навіть найвибагливіших клієнтів, забезпечуючи оптимальну прибутковість і довгострокові партнерські відносини. Багаторічними партнерами

комбінату є найбільші металургійні, гірничодобувні та будівельні підприємства України, серед яких: ПАТ «Дніпровський металургійний завод», ПАТ «Тернопільський кар'єр», ПАТ «Євраз Дніпровський металургійний завод», ПАТ «Інтерпайп НТЗ», ДП «Східний гірничо-збагачувальний комбінат», «ЧСМП «Будівельник-П»».

Проаналізуємо показники ступеня та ефективності використання трудових ресурсів підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники ступеня та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ДЗБМ»

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2022 проти 2020	
				абсолютна	відносна, %
Кількість працюючих, осіб.	206	203	173	-33	-16,02
Загальний фонд робочого часу працівників, люд.-год.	350596	348109	265420	-85176,0	-24,29
Фонд заробітної плати всього, тис. грн.	21915	23482,0	16082	-5833,0	-26,62
Вихід доходу від реалізації на: одного працюючого, тис. грн.	793,7	869,4	897,7	104,0	13,11
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	466,3	507,0	585,1	118,8	25,47
Вихід прибутку на: одного працюючого, тис. грн.	15,6	18,9	32,9	17,3	111,30
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	9,1	11,0	21,4	12,3	134,39
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	8865,3	9639,6	7746,6	-1118,7	-12,62
Оплата праці за відпрацьовану 1 люд.-год., грн/люд.-год.	62,5	67,5	60,6	-1,9	-3,07

Кількість співробітників компанії зменшилася на 33 особи (-16,02 %) в період 2020-2022 років. Значне скорочення чисельності працівників в 2022 році спричинено зменшенням обсягів виробництва через війну в Україні. При цьому тривалість робочого часу працівників ТОВ «ДЗБМ» зменшилась на 24,26 %, що свідчить про скорочення тривалості робочого дня одного працюючого. Відповідно, зменшення тривалості робочого часу та скорочення обсягів виробництва зумовили зменшення середньомісячної заробітної плати на підприємстві на 12,62 %. Так як темпи

скорочення чисельності працівників на підприємстві перевищують темпи зменшення обсягів виробництва, то в ТОВ «ДЗБМ» спостерігається збільшення продуктивності праці на 13,1 % в розрахунку на одного працівника.

Окрім трудових ресурсів для виготовлення продукції ТОВ «ДЗБМ» використовує наявні технологічні лінії, обладнання та технологічні конструкції та інші засоби. Повне забезпечення працівників підприємства основними засобами виробництва забезпечує їх ефективне використання, що підвищує продуктивність праці, покращує якість продукції та підвищує ефективність роботи всього трудового колективу. Показники рівня забезпеченості підприємства основними засобами та оборотними засобами наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники рівня забезпеченості підприємства виробничими засобами

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2021 проти 2019	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	135479	137071	141716	6237	4,60
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	68817	73066	79542	10725	15,58
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн/особу	657,7	675,2	819,2	161,5	24,56
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	1,207	1,288	1,096	-0,1	-9,19
Фондомісткість 1 грн валового доходу, грн./грн.	0,829	0,777	0,913	0,1	10,12
Оборотність оборотних засобів, коеф.	2,38	2,42	1,95	-0,4	-17,82
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	154	151	187	33,3	21,68
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних засобів, грн./грн.	0,508	0,533	0,561	0,1	10,50
Норма прибутку, %	3,14	3,65	5,14	2,00 в.п.	х

Показники таблиці 2.2 свідчать про незначне зростання вартості основних засобів за період 2020-2022 рр. Зростання цього показника склало 4,60% (+6 237 тис. грн.), що зумовлено проведенням переоцінки основних засобів. При цьому вартість оборотних коштів зросла на 15,58 %, що пов'язано зі збільшенням залишків

сировини і готової продукції. Зменшення віддачі інвестицій на 9,19 % і оборотності капіталу на 17.82 % можна пояснити значним зниженням доходів отриманих від виробництва. Зменшення оборотності призвело до збільшення періоду оборотності на 33 дні, що свідчить про зниження ефективності використання оборотних коштів підприємства.

У подальших планах ТОВ «ДЗБМ» – збільшення виробничих потужностей та освоєння нових видів продукції. Політика ТОВ «ДЗБМ» у сфері досліджень і розробок спрямована на надання пріоритету техніко-технологічним рішенням, значним інноваціям, спрямованим на підвищення ефективності роботи, випуск конкурентоспроможної продукції тощо.

Показники 2.3. продемонструвати склад і структуру товарного пропонування підприємства.

Таблиця 2.3

Кількість та вартість виробництва основних видів продукції ТОВ «ДЗБМ»

Показник	2020		2021		2022		Відхилення 2022 від 2020	
	од.	тис. грн.	од.	тис. грн.	од.	тис. грн.	од.	тис. грн.
Вапно комове, тис. т	39,7	104346	32,5	115657	25,87	92598	-13,83	-11748
Цегла силікатна, млн. шт. ум. од.	17,2	57987	11,4	59542	8,05	61587	-9,15	3600
ГБ блоки, млн. шт. ум. од.	1,3	1164	0,9	1284	0,6	1118	-0,7	-46
РАЗОМ	X	163496	X	176483	X	155303	X	-8193

Загальний обсяг виробництва по підприємству зменшився на 8193 тис. грн. Зменшення спостерігається в 2022 році, що спричинено війною в Україні. На початку 2022 року, після початку повномасштабної війни, в період березень-червень виробництво було заморожене, що і спричинило зменшення обсягів виробництва. Зокрема, кількість виробленого вапна зменшилося на 13,83 тис. грн., що призвело до втрати на суму 11748 тис. грн. Зростання ціни на силікатну цеглу обумовило

збільшення доходу від її збуту на 3,6 млн. грн. Отже, так як війна спричинила сповільнення будівництва в регіоні, відповідно і потреба на будівельні матеріали також скоротилася.

Розглянемо основні показники діяльності ТОВ «ДЗБМ» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності ТОВ «ДЗБМ»

Показник	2020	2021	2022	Відхилення рівня 2021 від 2019	
				абсолютне	відносне, %
Чистий дохід, тис. грн.	163496	176483	155303	-8193	-5,01
Поточні витрати виробництва, тис. грн.:	160290	172650	149614	-10676	-6,66
у т.ч. собівартість продукції	150684	163082	140241	-10443	-6,93
витрати на збут	2549	3105	2578	29	1,14
адміністративні витрати	4589	5627	5219	630	13,73
інші операційні витрати	2468	836	1576	-892	-36,14
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	3206	3833	5689	2483	77,45
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	206	203	173	-33	-16,02
Фонд оплати праці, тис. грн.	21915	23482	16082	-5833	-26,62
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	793,67	869,37	897,71	104,04	13,11
Середньорічна оплата праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	106,38	115,67	92,96	-13,42	-12,62
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	135479	137071	141716	6237	4,60
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	657,7	675,2	819,2	161,5	24,56
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	1,21	1,29	1,10	-0,11	-9,19
Рентабельність активів, %	3,14	3,65	5,14	2,00 в.п.	x
Рентабельність діяльності, %	2,00	2,22	3,80	1,80 в.п.	x

Показники даної таблиці свідчать, що обсяг продажів ТОВ «ДЗБМ» у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшився на 5,01 %. Падіння продажів пов'язане з падінням виробництва. При цьому зниження витрат на 6,66 % при збільшенні чистого прибутку (+77,45%) призвело до зростання рентабельності активів і діяльності на 2,00 і 1,80 відсоткові пункти, відповідно.

Щоб охопити ринок будматеріалів, компанії необхідно відкрити нові сегменти

ринку, які ще не охоплені; провести ринкові дослідження за основними товарними групами, оптимізувати управлінські і виробничі витрати, визначення можливості передачі окремих допоміжних виробничих функцій третім особам, оптимізувати бізнес-процеси тощо.

2.2. Аналіз рівня та управління конкурентоспроможністю в ТОВ «ДЗБМ»

Проаналізовані показники, що характеризують рівень конкуренції на ринку виробників негашеного вапна, представлені в таблиці. 2.5. Найбільші компанії на цьому ринку та їх частки на цьому ринку за період 2020-2022 рр. Дослідження вказує на те, що зовнішнє конкурентне середовище компанії, що аналізується в дослідженні, ТОВ «ДЗБМ», є висококонкурентним ринком, а рівень конкуренції на цьому ринку поступово слабшає (ІНС впав до 1336 з 1193,1 у 2022 році), і на 2022 рік цей показник знаходиться в межах цивілізованого конкурентного ринку.

У 2019 році на ринку домінувала група лідерів із чотирьох компаній – ТОВ «ДЗБМ», ТОВ «Каменярь», ПрАТ «Західпромбуд» і ТОВ «Мета». Якщо ТОВ «ДЗБМ» більш-менш зберегло свої конкурентні позиції, а ПрАТ «Західпромбуд» суттєво зросло, то такі компанії, як ТОВ «Каменярь» та ПП «Мета» значно втратили свою частку ринку. Натомість ПАТ «Вапнярка» та ТОВ «Буревісник» у 2020-2022 рр. зайняли значні позиції на ринку, їх ринкові частки у 2022 році склали 18,24% та 15,65% відповідно.

Багато в чому це сталося завдяки суттєвій модернізації виробничих потужностей цих підприємств, у результаті чого вони почали надавати великі обсяги виробництва вапні, причому за нижчою вартістю, ніж інші конкуренти. Ці чинники також призвели до певної втрати лідерства ТОВ «ДЗБМ», яке не інвестувало у свій бізнес капіталовкладень, які робили компанії, які домінували у 2022 році за часткою ринку.

Таблиця 2.5

Частки основних підприємств-конкурентів на ринку вапна комового
(негашеного) у 2020-2022 роках

Підприємство	Частка ринку, %			Частка ринку в квадраті		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
ТОВ «ДЗБМ»	15,02	14,18	14,49	225,45	200,93	209,96
ПАТ «Вапнярка»	3,99	13,76	18,24	15,92	189,20	332,70
ТОВ «Каменярь»	9,24	7,14	5,78	85,38	50,98	33,35
ПрАТ «Західпромбуд»	12,50	17,39	19,38	156,13	302,24	375,58
ТОВ «Буревісник»	4,41	13,21	15,65	19,45	174,37	244,77
ТОВ «Будівел»	3,26	7,32	6,93	10,60	53,51	48,02
ПП «Мета»	13,76	5,99	5,67	189,20	35,82	32,15
ПП «Технобуд»	4,20	5,67	3,47	17,64	32,15	12,01
ТОВ «Захід-Схід»	3,26	3,57	3,26	10,60	12,74	10,60
ТОВ «ЮКОН-ЛТД»	4,41	2,73	1,58	19,45	7,45	2,48
ПВФ «Статика»	3,26	3,57	2,73	10,60	12,74	7,45
КМП «Гранітбуд»	4,62	3,26	1,68	21,34	10,60	2,82
Інші підприємства	18,10	2,25	1,16	327,61	5,04	1,36
РАЗОМ	100,00	100,00	100,00	1109,35	1087,78	1313,25

Будь-який ринок не є постійним, а знаходиться в стані зростання або скорочення. Темпи зростання ринку дозволяють зробити висновки про потенційну інтенсивність конкуренції.

Індикатор динаміки ринку, що аналізується за період 2020-2022 рр. високий, про що свідчить прискорене зростання обсягів реалізованих послуг. Експерти припускають, що це прискорення зумовлене переважно зростанням реальної купівельної спроможності населення. Проте у 2022 році спостерігається значне уповільнення темпів реалізації продукції (послуг), через війну в Україні.

У таблиці 2.6 представлені результати конкурентної карти аналізованого ринку з практичним позиціонуванням на ньому основних компаній-конкурентів. Проведене дослідження підтверджує міцні позиції на ринку таких компаній як ПрАТ «Вапнярка» та ПрАТ «Західпромбуд». Частки цих компаній на аналізованому ринку великі, а їх позиції на ринку швидко зростають.

Ринкова частка ТОВ «ДЗБМ» дещо зменшилася, але компанія продовжує зберігати сильні конкурентні позиції. ТОВ «Буревісник» також має сильну конкурентну позицію, але є більш успішним, ніж розглянута нами компанія, оскільки частка ринку ТОВ «Буревісник» стрімко зросла за останні роки.

Такі компанії, як ТОВ «Будівель», ТОВ «Каменярь» і ТОВ «Мета», мають слабкі, але трохи вищі конкурентні позиції як аутсайтери. Проте динаміка зростання ринкових часток цих компаній різна, що дозволяє диференціюватись у різних ринкових нішах (за ступенем конкурентоспроможності).

Таблиця 2.6

Карта конкурентних переваг підприємств-виробників на ринку вапна комового (негашеного) у 2020-2022 рр

Динаміка частки підприємства на ринку	Частка підприємств-виробників на ринку			
	ЛІДЕР	СИЛЬНА КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ	СЛАБКА КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ	АУТСАЙДЕР
Поліпшення конкурентної позиції швидкими темпами	ПрАТ «Вапнярка» ПрАТ «Західпромбуд»	ТОВ «Буревісник»		
Рівний темп зростання конкурентної позиції		ТОВ «ДЗБМ»	ТОВ «Будівел»	ТОВ «Захід-Схід»
Рівний темп втрати конкурентної позиції			ТОВ «Каменярь»	ПП «Технобуд» ПВФ «Статика»
Погіршення конкурентної позиції швидкими темпами			ПП «Мета»	ТОВ «ЮКОН-ЛТД» КМП «Граніт буд»

Дана ситуація спостерігається і з рівнем конкурентоздатності ПП «Технобуд», ТОВ «Захід-Схід», ТОВ «ЮКОН-ЛТД», ПФ «Статика» та КМП «Гранітбуд», які відносяться до відстаючих підприємств на галузевому ринку. Незадовільний стан щодо рівня конкурентоздатності можна відмітити в ТОВ «ЮКОН-ЛТД» та КМП «Гранітбуд». Часка вказаних підприємств на галузевому ринку є невисока, при чому має негативну тенденцію до зменшення.

На рис. 2.1 представлено статус, на якому розміщена галузь виробництва вапна, який є основним видом продукції в ТОВ «ДЗБМ».

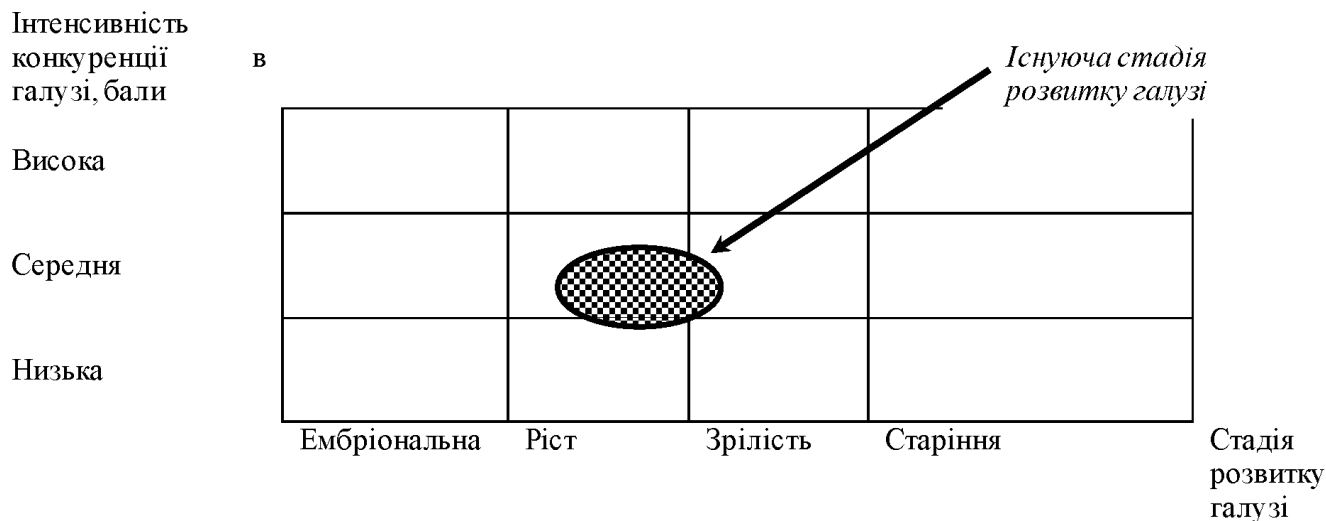


Рис. 2.1. Рівень привабливості галузі виробництва вапна, в якій функціонує ТОВ «ДЗБМ»

Інформація на рисунку дозволяє візуалізувати рівень інвестиційної привабливості галузі, в якій працює аналізована компанія. З малюнка видно, що рівень конкуренції можна назвати середнім і досліджувана галузь знаходиться у фазі зростання, що свідчить про досить високу привабливість. Заштрихований малюнок показує фази галузі, привабливі для інвестицій.

Результати дослідження дозволяють зробити висновки про позитивні аспекти

забезпечення гарної конкурентної позиції підприємства на ринку, однак більшість із цих складових мають і незадовільні властивості, що в сукупності негативно впливає на загальну цілісну оцінку конкурентоспроможності.

Що стосується однієї з найважливіших структурних складових конкурентоспроможності кожної бізнес-одиниці – економічної складової, то станом на 2022 рік більшість економічних показників позитивно впливають на характеристики конкурентоспроможності аналізованої компанії. Мова йде про збільшення прибутку від реалізації, прострочену оплату дебіторської заборгованості проти такого ж показника по кредиторській заборгованості, задовільну ліквідність і фінансову стійкість.

Інтелектуально-особистісна частина рівня конкурентоздатності компанії – це процес уникнення негативного впливу через ризики та загрози, пов'язані з персоналом, його можливістю до інтелектуального зростання та умовами праці в цілому. Варто зазначити, що проведене дослідження показало незначний рівень оплати праці на ТОВ «ДЗБМ», що є негативним чинником формування конкурентоспроможності компанії з точки зору даної складової, так як це не сприяє підвищенню рівня оплати праці, підвищенню рівня якості а також на стабільність персоналу підприємства та підвищення мотивації в роботі, на утримання конфіденційної інформації підприємства та в цілому на результативні показники його роботи.

Дослідження рівня таких показників, як: відносна величина кваліфікації персоналу; руху персоналу на рівні компанії; стану залучення персоналу до господарської діяльності; вид зайнятості в компанії; ступінь ставлення працівника до майна компанії; стан кваліфікації персоналу тощо, то загалом (на кінець 2022 року) спостерігаються такі тенденції:

- кваліфікаційний коефіцієнт персоналу високий – 0,84, що свідчить про належний рівень інтелектуального потенціалу підприємства;
- спостерігається тенденція до скорочення чисельності виробничих

працівників і збільшення управлінського персоналу, що свідчить про зміцнення інтелектуального потенціалу підприємства;

- у компанії переважають постійні працівники, їх кількість і відсоток; з кожним роком збільшується кількість постійних працівників за основним місцем роботи, що можна вважати позитивною тенденцією, оскільки сприяє стабільності роботи працівників (крім 2022 року).

Техніко-технологічна складова конкурентоспроможності підприємства характеризує створення та використання такої техніко-технологічної бази, обладнання та основних фондів, таких технологій і бізнес-процесів, які підвищують конкурентоспроможність підприємства. Проте рентабельність основних засобів ТОВ «ДЗБМ» залишається низькою, що не забезпечує належної конкурентоспроможності.

Якщо проаналізувати такі показники, як: склад і структура основних засобів; ступінь їх фізичної та моральної деградації тощо, то загалом можна виділити такі тенденції:

- у структурі фізико-технічної бази підприємства 15,5% становлять виробничі запаси та 84,5% – основні засоби, що є цілком раціональним;

- коефіцієнт фізичного зносу основних засобів ТОВ «ДЗБМ» є високим, що свідчить про недостатній рівень підприємства з належною техніко-технологічною базою (коефіцієнт зносу на 01.01.2023 року становив 0,63);

- значну частину основних засобів підприємства складають будівлі та споруди з тривалим терміном експлуатації.

- близько 75% основних фондів підприємства придбані за позикові кошти, що вкрай негативно впливає на рівень цієї складової.

Політико-правова складова конкурентоспроможності бізнесу вирізняється врахуванням змін у політичному житті країни, повним правовим забезпеченням підприємницької діяльності, грамотною правовою взаємодією з підприємцями та державними установами, а також вирішенням інших проблем. Аналіз цієї складової конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ» дозволив зробити такі висновки та

узагальнення. На рівень цієї складової конкурентоспроможності бізнесу позитивно впливають:

- Створено юридичний/договірний відділ, який постійно діє в компанії та забезпечує повний та адекватний юридичний супровід діяльності компанії, а також юридичну роботу з клієнтами, контрагентами, установами та судовими та арбітражними органами.

- Підрядна служба обов'язково передбачає можливість форс-мажорних обставин у договорах із замовниками та контрагентами, а також негативний вплив політичних змін на виконання контракту та його результати;

- Компанія належним чином видала дозволи на виробництво та почала експлуатацію приміщень, а також придбала землю з ринковими територіями, що значно знижує ризик політичних змін у системі державного регулювання та місцевого самоврядування.

На рівень політико-правової складової конкурентоспроможності підприємства негативно впливає лише те, що керівництво підприємства не проводить превентивних змін і не передбачає їх наслідків у політичному житті країни та регіону.

Природоохоронна складова має суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства, коли воно здійснює діяльність, пов'язану з викидом екологічно шкідливих або небезпечних відходів у навколишнє середовище та виробляє (реалізує) товари, що завдають шкоди (здоров'ю споживача чи навколишньому середовищу). Слід зазначити, що рівень конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ» за даною функціональною складовою є прийнятним, оскільки підприємство почало здійснювати контроль за якістю технологічних і виробничих матеріалів, що надходять у виробництво, та здійснювати моніторинг сертифікатів якості, сертифікатів відповідності. Проте, щоб посилити цю складову конкурентоспроможності компанії, необхідно вдосконалити функцію забезпечення/контролю якості для проведення роботи зі встановлення процедур

якості та моніторингу їх виконання у відділах підприємства та для забезпечення екологічної складової конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційна складова конкурентоспроможності компанії базується не тільки на захисті власної інформації, у тому числі конфіденційної, але й на виконанні бізнес-розвідки, інформаційно-аналітичної роботи із зовнішніми та внутрішніми організаціями. Наш аналіз показав, що недоліками такої роботи на ТОВ «ДЗБМ» є:

- значна частина співробітників компанії володіє інформацією про перелік контрагентів і замовників компанії, а також має доступ до клієнтської бази, копій проектної та погоджувальної документації, кошторисів, розрахунків вартості послуг компанії тощо;

- підприємство не проводить систематичної та планомірної економічної розвідувальної роботи щодо конкурентів;

- компанія проводить відповідну моніторингову, інформаційно-аналітичну роботу із ЗМІ з метою виявлення негативної (неправдивої) інформації про компанію та її послуги; публікують свою інформацію про компанію, послуги в ЗМІ, розглядають скарги тощо.

Товарною складовою конкурентоспроможності підприємства є ступінь узгодженості послуг, які підприємство пропонує на ринку щодо задоволення потреб і вимог споживачів, рівня їх якості та конкурентоспроможності, узгодженості асортименту та номенклатури. Її загальна конкурентоспроможність багато в чому залежить від рівня пропозиції товарної складової конкурентоспроможності фірми.

Важливою складовою конкурентоспроможності підприємства є фізичний захист об'єктів та особистий захист керівництва, боротьба зі злочинністю, а також взаємодія з правоохоронними та іншими державними органами у разі фізичного втручання у власність та інтереси підприємства. Аналіз даної складової конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ» показав, що позитивними сторонами проведеної на підприємстві роботи в цьому напрямку є:

- організація та впровадження системи охорони об'єктів і матеріальних

ресурсів;

- укладено договори про матеріальну відповідальність за втрату (пошкодження) матеріальних цінностей підприємства з керівниками всіх підрозділів та працівниками;

Компанія уклала довгостроковий договір з охоронною компанією на охорону виробничих, офісних та складських приміщень компанії.

Окремими недоліками в роботі компанії з метою забезпечення сильної складової конкурентоспроможності компанії є:

- керівництво не має домовленостей (навіть усних) про співпрацю з правоохоронними органами та іншими державними органами у боротьбі зі злочинністю та рейдерством (оскільки після таких випадків правоохоронні органи зазвичай не можуть допомогти);

- у системі матеріального стимулювання праці на підприємстві відсутні стимули до збереження матеріальних цінностей, економії матеріалів тощо.

Рекомендовано керівництву ТОВ «ДЗБМ» усунути виявлені недоліки більшості вищевказаних компонентів з метою забезпечення адекватної системи управління конкурентоспроможністю цієї компанії.

Слід зазначити, що подальший розвиток фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДЗБМ» є дуже незрозумілим, оскільки це підприємство перебуває в ситуації, коли, з одного боку, об'єктивно необхідно вирішити проблеми переходу до якісно нового стану доцільно шляхом пошуку «точок зростання», щоб бути конкурентоспроможними на галузевих ринках, а також «виживати» в недосконалому конкурентному середовищі, проявах монополії та відносин з клієнтами та корупції; надмірна криміналізація та контроль. Все це заважає підприємству продуктивно виконувати свої соціально-економічні функції, а посилення негативного впливу факторів на конкурентоспроможність цього підприємства призводить до негативних соціально-економічних наслідків.

За результатами аналізу було встановлено, що конкурентоспроможність (у

тому числі фінансова) ТОВ «ДЗБМ» значно покращилася за останні роки. Однак це не повинно заспокоювати керівництво компанії, тим більше, що покращення відбулося лише за 1-2 роки (а тому стан стійкої конкурентоспроможності є надто постійним), слід очікувати сильного ускладнення зовнішнього конкурентного середовища, насамперед через перехід ринку від однієї фази свого розвитку до іншої.

Це визначає актуальність та актуальність розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ» на найближчі 5 років. Основною метою стратегії має стати створення умов для сталого функціонування підприємства, формування відповідних показників ефективності його фінансово-економічного функціонування, забезпечення сталого розвитку.

Досягнення цієї мети слугує таким бізнес-цілям, як: 1) збільшення обсягів виробництва і реалізації будівельних матеріалів і товарів, а також покращення позицій підприємства на ринку; 2) забезпечити прийнятний рівень фінансової безпеки; 3) досягти зниження витрат на енергоносії, як значну частину виробничих витрат; 4) забезпечення належного рівня фінансової стійкості та ліквідності; 5) інвестиції в техніко-технологічну базу; 6) посилення інноваційних послуг і технологічних процесів; 7) удосконалення системи управління ризиками підприємства.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ТОВ «ДЗБМ»

3.1. Розробка напрямків підвищення конкурентної переваги ТОВ «ДЗБМ»

Аналіз, проведений конкурентної позиції ТОВ «ДЗБМ» у попередньому розділі показав, що структура механізму конкурентного управління не повною мірою відповідає плинним потребам підприємства та не досягає мети збільшення конкурентних переваг. Тому механізм потребує вдосконалення, за умови що ТОВ «ДЗБМ», виживають у складних економічних і політичних умовах ринку, розвиваються на національних ринках і завойовують нові ринкові ніші.

Виявлено та систематизовано наступні складові конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ», які потребують удосконалення або реорганізації для підвищення конкурентоспроможності (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Систематизовані недоліки існуючого механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДЗБМ»

Визначивши проблеми в системі «Планування і прогнозування», в системі «Мотивація, організація і контроль» та в системі «Інформаційне забезпечення», виникає необхідність вдосконалення моделі механізму менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ». Сформована модель удосконаленого механізму ТОВ «ДЗБМ» представлена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Пропонована модель механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДЗБМ»

Варто відмітити, що пропонована модель механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДЗБМ» тісно пов'язана з управлінськими якостями щодо його діяльності, тобто передбачає певний комплекс, який має такі складові, як:

- складові управління;

- стратегічні цілі;
- тактичні задачі управління.

Складові управління відіграють важливу роль не лише в управлінні конкурентоспроможністю ТОВ «ДЗБМ», хоча для нього – першочергово, в також для того, щоб визначити, якої стратегічної цілі слід дотримуватися в майбутньому.

Спрощений склад існуючого механізму оновили шляхом детального виокремлення тактичних завдань управління ТОВ «ДЗБМ». Оновлений механізм являє собою специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається із взаємопов'язаних блоків. Завдяки новому механізму майбутня реалізація всіх елементів дозволяє знизити невизначеність у питаннях відносного стану й ефективності діяльності підприємства на відміну від рівня господарювання конкурентів.

3.2. Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ» через стратегію «лідерство» щодо витрат

В умовах незбалансованої економіки значною перешкодою для підприємств з виробництва будівельних матеріалів стали перебої в матеріально-технічних зв'язках, їх залежність від поставок палива з Росії. Це призводить, крім погіршення будівельної діяльності, до зниження конкурентоздатності підприємства, різкого обмеження використання паливно-енергетичних ресурсів і окремих видів сировини, незмінного виробництва всіх видів матеріалів і будівельних виробів.

Обсяг виробництва і структура будівельних матеріалів залежать від таких основних факторів:

- енергетична криза, яка потребувала структурних змін у виробництві, дослідження та впровадження енергозберігаючих технологій та зміни методів виробництва;

- зниження рівня інвестиційно-будівельної активності внаслідок дефіциту бюджетів усіх рівнів, обмеженості коштів підприємств і громадян, що призвело до зменшення обсягів інвестицій та змін у структурі;

- зниження курсу інфляції, стрімке зростання цін і, як наслідок, зниження кредитоспроможності споживачів будівельних матеріалів та зміни кон'юнктури світового ринку;

- відсутність нормальних ринкових умов, у тому числі конкурентного середовища в галузі будівельних матеріалів.

Слід також зазначити, що підприємства будівельного комплексу працювали буквально на виснаження, що в умовах економічних змін поставило їх на межу краху.

Для подальшого розвитку підприємств галузі будматеріалів та підвищення конкурентоспроможності необхідно прискорити реалізацію вже розроблених планів реструктуризації та продовжити роботу з впровадження енергозберігаючих заходів.

Для визначення пріоритетних напрямків розвитку промисловості будівельних матеріалів в ринкових умовах перевагу надати якісній реструктуризації галузі на основі:

- перехід від збільшення абсолютного обсягу виробництва до поліпшення якісних характеристик продукції, як за рахунок удосконалення традиційних видів продукції, так і за рахунок розробки та випуску нових товарів на основі синтетичної сировини, композиційних матеріалів, виробів з необхідними споживчими властивостями. особливості;

- перехід промисловості на ресурсозберігаючі відтворювальні технології, впровадження енерго-, трудо- і матеріалозберігаючих технологій та впровадження відповідного технологічного обладнання;

- гарантія чистоти навколишнього середовища, безпеки, гігієни та комфорту виробництва, а також естетичності продукції.

Реалізація проекту ТОВ «ДЗБМ» «Будівництво теплоелектростанції на

біопаливі в м. Дніпро Дніпропетровської області» забезпечить покращення екологічної ситуації, зменшення споживання невідновлюваних енергоресурсів та реалізацію економічного ефекту від цього. проекту компанії.

Постійне зростання цін на нафтопродукти, газ і супутню сировину призводить до того, що багато країн і багато людей у нашій країні приділяють все більше уваги методу отримання так званої відновлюваної енергії. Головними перевагами цих технологій є високий рівень екологічності, легкість в експлуатації, тривалий термін служби системи та мінімальні витрати на обслуговування та ремонт. Ключовими джерелами отримання енергії визначеним системам є сонячна енергія, природний стан ґрунту на поверхні землі. Використовуючи відновлювані джерела енергії, ми маємо значний вплив на навколишнє середовище та енергетичну кризу на землі, досягаючи незалежності від традиційних джерел енергії, значної економії коштів та впевненості в майбутньому. Ринок відновлюваної енергії досяг значного прогресу за останні 5-10 років.

Український ринок біопалива ще не досяг рівня європейських країн щодо субсидій та законодавчої бази для відновлюваної енергетики. Проте сьогодні ринок мережевих станцій працює успішно, відома «швидкість подачі» наразі є найвищою в Європі.

Створення компанією міні-ТЕЦ на біопаливі дозволить:

- зменшити споживання невідновлюваних джерел енергії;
- покращити екологічну ситуацію в цілому;
- виробництво якісної продукції та гнучкої цінової політики за рахунок отримання економічного ефекту за рахунок зниження витрат (різниця в ціні закупівлі газу та біопалива), що підвищить конкурентоздатність підприємства;
- збільшення доходу за рахунок продажу електроенергії за «зеленим» тарифом.

Повна реалізація проекту дозволить підвищити економічні показники всієї компанії за рахунок виробництва нових видів продукції: пари та електроенергії. Це вплине на зниження собівартості виробництва та створить можливість продавати

продукцію за нижчою ціною, ніж у конкурентів, таким чином створюючи власну нішу.

Після завершення проекту та досягнення запланованих обсягів виробництва компанія позиціонуватиме себе як найбільшого виробника та оптового продавця будівельних матеріалів, орієнтуючись на високу якість продукції та можливість більш гнучкої цінової політики. Продаючи електроенергію за «зеленим тарифом», підприємство може отримати додатковий економічний ефект.

Вплив будівництва та експлуатації ТЕЦ на навколишнє середовище знаходиться в межах допустимого, екологічного ризику від діяльності не спостерігається. Даний прилад відповідає всім стандартам і вимогам законів України «Про охорону атмосферного повітря» та «Про охорону навколишнього природного середовища» та ДСП-96 «Планування і забудова населених пунктів» і є екологічно чистим. навколишнє середовище Це екологічно чистий продукт, який не має негативного впливу на навколишнє середовище. Відповідно до статті 4 ДБН А 2.2-1-2003 «Склад і зміст матеріалів дослідження впливу на навколишнє середовище при проектуванні та будівництві підприємств, споруд і споруд» роботи, що проводяться в рамках цього проекту, та характер діяльності встановлення не вважається небезпечним для навколишнього середовища.

Запропонований проект з виробництва твердого біопалива в ТОВ «ДЗБМ» для виробництва пари та електроенергії для використання у власному виробництві та продажу на оптовому ринку має великий потенціал для розвитку в нашій країні.

Індустрія виробництва твердого біопалива в Україні в останні роки активно розвивається у зв'язку з постійно зростаючим попитом на альтернативні види палива. Єдиною практично незайнятою нішею у виробництві твердого біопалива на сьогодні є сфера виробництва пелет із соломи. Україна має великий потенціал цієї сировини, використання якої на сьогодні є вкрай низьким через відсутність обладнання та техніки для належного збору соломи з полів. Кілька років безуспішних переговорів з Росією щодо зниження невідправдано високої ціни на

природний газ, що імпортується в Україну, змушують терміново скорочувати споживання російського газу українськими компаніями та замінювати його альтернативними видами палива. Власники генеруючих компаній і регіональна влада все більше бачать ринок твердого біопалива як надійний шлях до енергоефективності та економії коштів. З одного боку, нафтовидобувні підприємства, найбільші з яких перейшли на використання для енергетичних потреб власних відходів соняшникової шкірки замість природного газу. Це дозволить заощадити 200 млн кубометрів газу по країні.

Таким чином, поява мережі ТЕС, що працюють на альтернативних видах палива, вирішить проблему переорієнтації українськими підприємствами українських виробників на внутрішній ринок. За нинішніх цін на газ і тверде біопаливо використання котлів на біопаливі може знизити вартість теплової енергії майже вдвічі. Окрім скорочення імпорту газу, перехід на альтернативні види палива може призвести до значного зниження тарифів на комунальні послуги. Ці фактори мають стимулювати місцеву владу виділяти кошти та розвивати біопаливну галузь.

Будівництво міні-когенерації на твердому паливі на території ТОВ «ДЗБМ» дозволить підприємству замінити використання природного газу, необхідного при виробництві будівельних матеріалів, паром, що виробляється протитисковою турбіною при експлуатації ТЕЦ. Після турбіни залишається пар з температурою 214 градусів і тиском 10 Атм. При використанні 33% теплової енергії додатково значна економія на природному газі. Остаточний пар використовується також і для теплопостачання підприємства.

Перевагами даного проекту з точки зору конкурентоздатності підприємства є наступне:

- Ринок використання біопалива знаходиться на стадії зростання. Даний ринок стає все більш актуальним, у зв'язку зі зростанням цін на природний газ.

- Не насиченість ринку. У Дніпрі, та й в Україні в цілому, не розвинене виробництво по переробці твердого біопалива; ТОВ «ДЗБМ» за допомогою даного

проекту сприяє підтримці інженерних розробок і виробництва обладнання, а також підтримці проектів в області виробництва енергії і тепла з біопалива;

- Продаж тепла і електроенергії. Основний прибуток підприємства буде надходити від продажу електроенергії. Згідно Зеленим тарифом, держава зобов'язується викуповувати електроенергію за встановленою ціною.

- Досвід і професіоналізм персоналу. Ведучий персонал Підприємства - професіонали, які мають великий досвід роботи в даній сфері, організації, становлення та ведення, як середнього, так і великого бізнесу.

Загальна потреба в інвестиціях становить 67 500 000,00 грн.

Фінансовий рік починається в січні 2024 року.

Основні показники бізнес-плану наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні показники бізнес-плану виробництва електроенергії для власних потреб та збуту залишків

Назва показника	Рівень показника
Період планування проекту, років	7
Середня ціна продукту проекту, грн/МВт*год	2800
Планований обсяг збуту електроенергії 5,5 МВт, 8000 год, МВт*год/місяць	2750
Запланований дохід, млн. грн.	646800,0
Вартість проекту, млн. грн.	67500,0

Проведений фінансово-економічний аналіз показав, що представлений проект може бути реалізований з високою ефективністю. В таблиці 3.2 наведені показники окупності пропонованого проекту.

Аналіз чутливості показує стійкість проекту до можливих змін внутрішніх показників (зміни обсягів збуту і ціни продукції). Закладена в розрахунок висока вартість позикового фінансування (25% річних) підтверджує, що проект стійкий до

економічної ситуації в цілому.

Проект внесе важливий вклад в економічний і, найголовніше, в екологічне оздоровлення міських і приміських територій.

Таблиця 3.2

Показники окупності проекту з виробництва електроенергії для власних потреб та збуту залишків

Назва показника	Рівень показника
Чистий дисконтований прибуток проекту, грн., NPV	1 674 194,0
Індекс прибутковості проекту, PI	102
Дисконтований період окупності проекту, DPP	6,3

Постійне зростання цін на нафтопродукти, газ і супутню сировину змушує багато країн і багатьох людей в Україні приділяти все більше уваги тому, як отримати так звану відновлювану енергію, яка незабаром матиме попит на ринку енергоресурсів. Для ТОВ «ДЗБМ» доцільно побудувати свою незалежність від енергоносіїв і скоротити розрив за допомогою традиційного палива.

Після введення в експлуатацію міні-твердопаливної ТЕЦ підприємство буде самостійно виробляти пару та електроенергію. При цьому є можливість продавати електроенергію на оптовий ринок за «зеленим» тарифом, а залишок пари використовувати для автоклавів і теплопостачання. Розглянути можливість будівництва та експлуатації теплоелектростанції, до складу якої входять: котельня потужністю 40 тонн пари на годину та протинапірна турбіна потужністю 6 МВт (виробництво електроенергії 4 МВт). При роботі з турбіною зворотного тиску після турбіни пар залишається при температурі 214 градусів і тиску 10 атм.

Завдяки модульності пропонованого обладнання можливе прогресивне виробництво 10 тонн пари (8 МВт тепла на годину) і більше на годину.

Річне виробництво електроенергії 5,5 МВт, 8000 год. Потреба твердого палива для виробництва електроенергії становить 40640,39 тонн. ККД котла 0,8.

Використовуючи 33% теплової енергії, можна значно економити природний газ.

Реалізація даного проекту потребує закупівлі додаткових фінансових ресурсів з низькою відсотковою ставкою та тривалим терміном служби. Цього надзвичайно важко досягти на внутрішньому ринку кредитів і капіталу. Тому в цьому питанні потрібна державна підтримка.

Найбільш вірогідні ризики у сфері виробництва теплової та електричної енергії при експлуатації міні ТЕЦ та необхідні заходи щодо зменшення (нейтралізації) негативних наслідків запуску виробництва представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Імовірні ризики й практичні заходи для зменшення їхнього впливу на експлуатацію біопаливної ТЕЦ на території ТОВ «ДЗБМ»

Види ризиків	Заходи щодо зменшення негативного впливу ризиків на господарську діяльність
1. Ризик можливої зміни постачальників сировини через погіршення якості, підвищення цін на сировину	Розірвання контрактів з неконкурентоспроможними постачальниками сировини та своєчасне встановлення відносин з надійними контрагентами
2. Поломка технологічного обладнання та транспортних засобів	Готовність швидко скористатися послугами сервісних служб
3. Ризик можливого звільнення працівників та неналежного виконання ними посадових обов'язків	1. Забезпечити медичне страхування та підвищити базову або додаткову зарплату для працівників компанії 2. Впровадити курси з підвищення кваліфікації працівників підприємства 3. Обов'язкове звільнення недбайливих працівників і прийняття на роботу нових працівників.
4. Ризик втрати майна та грошей у разі пожежі та крадіжки	1. Страхування майна шляхом оформлення страхового полісу з особливими умовами відшкодування збитку

	2. Створення платної посади охоронця, який виконує відповідні функції в позаробочий час. 3. Обладнати приміщення надійними засобами пожежогашіння.
5. Відсутність фінансових ресурсів	Нездатність реалізувати бізнес-ідею

При практичній реалізації бізнес-плану ТОВ «ДЗБМ» щодо реалізації проекту «Будівництво теплоелектростанції на біопаливі в м. Дніпро Дніпропетровської області» вкрай важливо врахувати можливість аварійної ситуації, що може негативно вплинути на ефективність виробництва. Серед них: ризик погіршення ситуації на місцевому будівельному ринку; ризик втрати часу та невиконання своїх зобов'язань, пов'язаний із погіршенням роботи та ефективності роботи персоналу, зміною постачальників; ризик втрати майна та коштів через ескалацію злочинності в місті; фінансовий ризик (переважно інфляційний та інвестиційний ризик); політичний та інституційний ризик.

Отже, програма запобігання ризику господарської діяльності ТОВ «ДЗБМ» не містить заходів хеджування від інфляції та дефляції, інвестицій та політичних інститутів. Ці ризики пропорційні один одному і не залежать від якості господарської діяльності керівництва. Є також надія, що тенденція економічного зростання суспільного виробництва зменшить інфляцію, «пом'якшить» її наслідки та стабілізує соціально-економічний і політичний розвиток країни. Вони мають створити сприятливі умови для подальшого розвитку індивідуального та колективного підприємництва в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління конкурентоспроможністю – це комплексна характеристика рівня розвитку компанії, яка по відношенню до її конкурентів виражає здатність утримувати і розширювати ринкові частки шляхом своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища і використання конкурентних переваг, які відображають основні цілі компанії. Конкурентоспроможна стратегія управління компанією окреслює план дій щодо збільшення прибутку порівняно з конкурентами. Ефективна стратегія дозволяє підвищити привабливість бізнесу для споживачів, знизити витрати на залучення клієнтів і отримати високі прибутки.

2. ТОВ «ДЗБМ» з 1959 року є одним з найбільших виробників будівельних матеріалів не лише в Дніпровському регіоні, але й в Україні загалом. Обсяг продажів ТОВ «ДЗБМ» у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшився на 5,01 %. Або на 8193 тис. грн. Зменшення спостерігається в 2022 році, що спричинено війною в Україні. В першій половині 2022 року, після початку повномасштабної війни, в період березень-червень виробництво було заморожене, що і спричинило зменшення обсягів виробництва. Зокрема, кількість виробленого вапна зменшилося на 13,83 тис. грн., що призвело до зменшення доходу на суму 11748 тис. грн. Падіння продажів пов'язане з падінням виробництва. При цьому зниження витрат на 6,66 % при збільшенні чистого прибутку (+77,45%) призвело до зростання рентабельності активів і діяльності на 2,00 і 1,80 відсоткові пункти, відповідно.

3. За результатами аналізу було встановлено, що рівень конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ» за останні роки перебуває на високому рівні. Однак це не повинно заспокоювати керівництво компанії, тим більше, що покращення відбулося лише за 1-2 роки (а тому стан стійкої конкурентоспроможності є не постійним), слід очікувати сильного ускладнення зовнішнього конкурентного середовища, насамперед через перехід ринку від однієї фази свого розвитку до іншої. Це визначає актуальність та актуальність розробки та

реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ» на найближчі 5 років. Основною метою стратегії має стати створення умов для сталого функціонування підприємства, формування відповідних показників ефективності його фінансово-економічного функціонування, забезпечення сталого розвитку.

4. З метою підвищення конкурентоспроможності запропонована стратегія «лідерство за витратами». Сутність стратегії полягає в розробці інвестиційного проекту в побудови мініТЕЦ для задоволення виробничих потреб в електроенергії та продажу залишків електроенергії іншим споживачам. Повна реалізація проекту дозволить підвищити економічні показники всієї компанії за рахунок виробництва нових видів продукції: пари та електроенергії. Це вплине на зниження собівартості виробництва та створить можливість продавати продукцію за нижчою ціною, ніж у конкурентів. Проведений фінансово-економічний аналіз показав, що представлений проект може бути реалізований з високою ефективністю. Аналіз чутливості показує стійкість проекту до можливих змін внутрішніх показників (зміни обсягів збуту і ціни продукції). Закладена в розрахунок висока вартість позикового фінансування (25% річних) підтверджує, що проект стійкий до економічної ситуації в цілому. Проект внесе важливий вклад в економічний і, найголовніше, в екологічне оздоровлення міських і приміських територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Менеджмент і адміністрування: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
2. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 272-279. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(1\)__45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)__45)
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
4. Бардаченко Д.М., Гарафонова О.І. Система управління фінансовою стійкістю підприємства на ринку будівельних матеріалів як запорука формування його конкурентних переваг. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 4(1). С. 191-195. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_4\(1\)__40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_4(1)__40)
5. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_21-22_7
6. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І., Фабрика І.В. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки. 2022. Вип. 22. С. 161-178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2022_22_12
7. Виноградня В.М., Черняєв О.С., Стеценко В.І. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств в сучасних умовах. Економічний вісник університету. 2022. Вип. 55. С. 24-29. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/esvu_2022_55_6
8. Виноградова О. В., Крижко О.В. Маркетинговий менеджмент. ч.2. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 137 с.

9. Виноградова О.В., Асанова А.Ж., Чарна О.О. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 3. С. 4-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_3_3
10. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
11. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
12. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2018. 352 с.
13. Глухова С.В., Кильницька Є.В. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 81-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_13
14. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємств у контексті сталого розвитку. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2. С. 602-609. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2021_2_67
15. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_1_11
16. Дашченко Н.М. Впровадження моделі відкритих інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 3(1). С. 105-110. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_3\(1\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_3(1)_17)
17. Дзуліт З.П., Ільницька К.О., Завербний А.С., Передало Х.С. Удосконалення системи управління якістю підприємств – виробників будівельних матеріалів. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2020. Vol. 2, numb. 1. С. 37-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2020_2_1_7

- 18.Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
- 19.Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ, 2006. 384 с.
- 20.Євтушенко Н.О., Байдін М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 4. С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_4_7
- 21.Євтушенко Н.О., Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2022_3-4_6
- 22.Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2009. 168 с
- 23.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
- 24.Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
- 25.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
- 26.Мескон М., Майкл А., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Л.: Справа, 2012. 305 с.
- 27.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
- 28.Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
- 29.Олешко А.А., Павленко А.О., Рубанович О.Ю. Конкурентні стратегії підприємств в умовах економічної кризи. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 19(2). С. 29-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_19\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_19(2)__8)

- 30.Пілецька С.Т., Ануфрієва М.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 9(2). С. 37-40.
- 31.Посохов І.М., Чепіжко О.В., Падалка П.А. Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 7. С. 5-8.
- 32.Поясник Г.В. Вплив основних факторів визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 1(1). С. 17-19.
- 33.Прокопенко В.Ю., Кривошея Є.В. Інноваційний підхід до системного управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2021. № 2(1). С. 141-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_2\(1\)__13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_2(1)__13)
- 34.Семенчук Т.Б., Гусак О.А., Ніколайчук В.С. Теоретико-методичні основи вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 300-306. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_12_44
- 35.Серьогіна Н.В., Пашинов В.О., Петренко О.В. Оцінка стану та перспективи розвитку виробництва будівельних матеріалів. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2019. № 2. С. 116-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_2_22
- 36.Сілова Я. В. Конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість підприємств. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» . 2019. № 13. С. 28-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_13_7
- 37.Слюсаренко О. Ю. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств-виробників будівельних матеріалів. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського

- суспільства. 2015. № 28. С. 114-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vspriaks_2015_28_23
- 38.Соболева Т.О., Наумович Ю.І. Фактори впливу на конкурентне середовище будівельних організацій. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 64-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_1_12
- 39.Стрижак Д.С. Організаційно-економічні аспекти механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 15(2). С. 51-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_15\(2\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_15(2)__10)
- 40.Ткаченко І.В., Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 43-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_1_9
- 41.Халімон Т.М., Рожкова Я.В. Розробка конкурентної стратегії підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1. С. 26-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2021_1_7
- 42.Харченко І.В., О.В. Лізунков Організаційні аспекти стратегічної перемоги в конкурентній боротьбі малих будівельних підприємств. Центральнотукраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2021. Вип. 6. С. 267-281. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2021_6_28
- 43.Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Хлебніков В.О. Реінжиніринг як механізм забезпечення конкурентоспроможності організації. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_54
- 44.Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.

- 45.Христенко Г.М. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в умовах сталого розвитку. Ефективна економіка. 2022. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_6_21
- 46.Чорна К.В. Стратегічний аналіз у системі заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Соціально-гуманітарний вісник. 2022. Вип. 40. С. 45-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2022_40_16
- 47.Шпильова В.О., Кравчик Ю.В., Ященко І.В. Управління конкурентними позиціями підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 23-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_1_6
- 48.Шпильова В.О., Таран В.В. Економічна сутність та складові конкурентоспроможності підприємства. Економіка і управління. 2021. № 2. С. 29-34. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2021_2_6
- 49.Яковлев Д.П. Конкурентоспроможність сучасного підприємства. Х.: Абсолют, 2014. 215 с. 2.