

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра економіки і бізнесу

Освітньо-професійна програма Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Лариса БОЛТЯНСЬКА
«19» червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства»

Здобувач вищої освіти:

(підпис)

Владислав МЕРЕЖКО

(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:

(підпис)

Олена Васильченко

(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя – 2026 рік

ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра економіки і бізнесу

(назва кафедри)

Ступінь вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 “Менеджмент”

Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
Програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ірина АГЕСЬВА

« 25 » квітня 2026 р.

_____ Лариса БОЛТЯНСЬКА

« 26 » квітня 2026р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

здобувач вищої освіти Мережко Владислав Вікторович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства»,

керівник роботи Васильченко Олена Олегівна, старший викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «24» квітня 2026 р. № 198/1-3

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 17 червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: та міжнародних організацій, статистична звітність суб'єкта господарювання, інші джерела

4. Зміст пояснювальної записки

Розділ 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства

Розділ 2. Організаційно-економічні основи функціонування підприємства та його результати

5. Перелік графічного матеріалу 18 таблиць, 5 рисунків

6. Дата видачі завдання 26.04.26 р.

Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	26.04.26	
2	Розділ 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства	25.05.26	
3	Розділ 2. Організаційно-економічні основи функціонування підприємства та його результати	10.06.26	
4	Висновки, список використаних джерел	16.06.26	
5	Перевірка на плагіат	17.06.26 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Владислав МЕРЕЖКО

(власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Олена ВАСИЛЬЧЕНКО

(власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатку. Загальний обсяг роботи становить 84 с., у т.ч. 18 таблиць, 5 рисунків.

Мета роботи. діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства та розробка рекомендацій щодо її зміцнення.

Задачами дослідження є:

- розглянути теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства та визначити її роль у системі менеджменту;
- проаналізувати результати діяльності підприємства та оцінити його конкурентні позиції;
- визначити особливості ринку, на якому функціонує підприємство, та основні тенденції його розвитку;
- здійснити діагностику конкурентоспроможності підприємства та його продукції;
- розробити та економічно обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю у ТОВ «Будеко +»

Предметом дослідження є різні аспекти обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства в системі менеджменту.

Методи дослідження: загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, комбінований ABC-XYZ-аналіз, метод експертних оцінок.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність, зміст та види конкурентоспроможності підприємства	9
1.2. Методологія діагностики конкурентоспроможності підприємства	17
1.3. Місце конкурентоспроможності в системі менеджменту підприємства	21
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО РЕЗУЛЬТАТИ	26
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Будеко+»	26
2.2. Аналіз стану ринку будівельних матеріалів України та Запорізького регіону	29
2.3. Діагностика конкурентного середовища підприємства	33
2.4. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства	44
2.5. Основні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства	61
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов функціонування економіки України успішна діяльність підприємства залежить від того, на скільки воно здатне формувати та підтримувати свої конкурентні переваги. Мінливість зовнішнього середовища, швидкий розвиток новітніх технологій, зростаючі потреби споживачів та зміна їх уподобань, зростання вимог до якості продукції, а також значне посилення конкуренції ставлять перед сучасними підприємствами задачу забезпечення своїх стійких позицій на певному сегменті ринку.

Конкурентоспроможність підприємства визначає його стратегічні цілі, дозволяє прийняти рішення що до глибокого проникнення на ринок та зацікавити у своїй продукції та діяльності в цілому нових споживачів. Визначення рівня конкурентоспроможності дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства та визначити можливості його стабільності в майбутньому.

Важливе місце в обґрунтуванні напрямків, прийомів та засобів підвищення конкурентоспроможності займає менеджмент підприємства. Саме від ефективності управління залежить раціональне використання підприємством власного потенціалу, швидке та своєчасне реагування на зміни макро- та мікросередовища, успішне впровадження інновацій та позиціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Дана тема дослідження висвітлена у роботах таких авторів: А. Курно, М. Портера, Дж. Робінсон, Д. Кемпбела, І. Ансоффа, В. Грузинова, С.І. Савчука, Г.Л. Багієва, Т.О. Загорної, Н. Саломатіна, Т.Ф. Рябової, Н.М. Купріної, В.Є. Реутова, І. Дуданова, В.А. Тарана, А.Ю. Юданова, І.З. Должанського, А. Азриліяна, Г.О. Селезньової, Н.Ю. Бора, О.С. Маковоз, Н.Ф. Єфремового, М.О. Шульги та інших.

Однак, сучасні умови господарювання потребують подальшого дослідження

механізмів формування конкурентних переваг та розроблення дієвих напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств з урахуванням особливостей їхньої діяльності.

Метою дослідження є діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства та розробка рекомендацій щодо її зміцнення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- розглянути теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства та визначити її роль у системі менеджменту;
- визначити основні чинники, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати результати діяльності підприємства та оцінити його конкурентні позиції;
- визначити особливості ринку, на якому функціонує підприємство, та основні тенденції його розвитку;
- здійснити діагностику конкурентоспроможності підприємства та його продукції;
- виявити потенційні можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розробити та економічно обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю у ТОВ «Будеко+»

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства в системі менеджменту.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові документи, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інші інформаційні джерела.

Методична база дослідження включає загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід, АВС-аналіз, XYZ-аналіз, комбінований АВС-XYZ-аналіз, метод експертних оцінок та метод логічного узагальнення.

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна дослідження полягає в аналізі конкурентоспроможності торговельних підприємств шляхом адаптації сучасних маркетингових інструментів до специфіки їх діяльності. Зокрема, запропоновано нові методи аналізу конкурентного середовища, які відображують специфіку локального ринку будівельної продукції та супутніх послуг, а також враховують особливості поведінки споживачів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання отриманих результатів для підсилення конкурентної позиції ТОВ «Будеко +», що сприятиме залученню нових клієнтів та зміцненню його ринкових позицій. Рекомендації, розроблені в рамках роботи, можуть бути впроваджені у практичну діяльність компанії, а також використані іншими підприємствами галузі, що функціонують у Запорізькому регіоні.

Структура та обсяг. Кваліфікована робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел – 52 найменування (україномовних – 39, закордонних – 13) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінки друкованого тексту. Робота містить 18 таблиць, 5 рисунків та 2 додатки

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст та види конкурентоспроможності підприємства

Успішна діяльність сучасних підприємства залежить від його конкурентоспроможності на тому ринку, на якому воно функціонує. Тому фахівці підприємства будь-якого виду діяльності повинні постійно моніторити ситуацію що склалася на ринку, задля можливості швидкого реагування на її зміну. Необхідно здійснювати діагностику конкурентоспроможності підприємства, щоб мати можливість координувати власну діяльність і розробляти відповідні стратегії поведінки як у певному сегменті, так й на ринку в цілому.

Питання конкуренції своїми коріннями сягають до Стародавнього світу, де у відомих джерелах економічної думки Стародавньої Індії, Стародавнього Китаю та Стародавньої Греції піднімалися питання торгівлі та товарно-грошових відносин.

Першим більш детальним дослідженням конкурентних відносин займалися відомі представники середньовіччя: Ібн-Хальдун, Ніколя Орет, Аквінат та інші. До їх поля зору потрапили питання, пов'язані з обміном, ціною, отриманням торговельного прибутку.

Однак, найвагоміший внесок в розробку питань конкуренції зробили меркантилісти, особливо представники теорії торговельного балансу: Томас Мен, Антуан де Монкретьєн, Бернардо Уллоа, Антоніо Серра [8].

Меркантилізм не був випадковим явищем в історії економічної думки Європи. Він мав реальну базу, вирізнявся практицизмом та вирішував актуальні проблеми свого часу.

Ідеї пізнього меркантилізму посилено проповідували англійські прихильники цього напрямку, які пропонували створити більш сприятливі умови для розвитку

торгівлі своєї країни з використанням переважно економічних чинників шляхом досягнення активного торговельного балансу [8].

Узагальнення теорії конкуренції, визначення її ключової ролі для функціонування ринкової економіки було здійснено класиками політичної економіки Адамом Смітом, Давідом Рікардо та Джоном Міллем, які визначили, що джерелом багатства є сфера виробництва в цілому, а не тільки торгівля, як вважали меркантилісти. Основним надбанням класиків є розробка теорії вартості товарів, що значно перевернуло підхід до аналізу товарно-грошових відносин.

А. Сміт вперше розглядав конкуренцію як суперництво між «економічними людьми», на які чинить вплив «невидима рука». Він виходив з того, що люди, надаючи послуги один одному, обмінюючись працею та продуктами праці, керуються своєкорисливим інтересом, прагненням до особистої вигоди. Кожен розглядається як «економічна людина» («*Homo economicus*»). Від будь-яких інших мотивів її поведінки можна абстрагуватися. Сміт писав про «невидиму руку», яка здійснює складну взаємодію господарської діяльності багатьох людей, розподіл суспільної праці. Цим стверджувалося уявлення, що економічні явища регулюються стихійними та об'єктивними законами. Умови, за яких найефективніше здійснюється дія цих законів, Сміт називав «природним порядком». Сміт невпинно ратував за «природну свободу» в економіці, за те, щоб вільна гра господарських сил не порушувалася жодними зовнішніми чинниками, був супротивником будь-якої монополії, яка порушує свободу конкуренції, втручання держави в економіку (принцип «*Laissez-faire*») [20].

Давід Рікардо підтримував режим вільної конкуренції, вважав його єдино правильним, де враховуються інтереси усієї нації. Рікардо є автором теорії конкурентних переваг, як основи спеціалізації країн у зовнішній торгівлі [20].

Великий внесок у вивчення конкурентних відносин зробив Карл Маркс, який показав роль конкуренції в отриманні результатів діяльності кожного економічного суб'єкта, ввів поняття внутрішньогалузевої та міжгалузевої конкуренції, показавши

місце кожної з них у розвитку продуктивних сил суспільства.

Засновник неокласичного напрямку економічної думки Альфред Маршалл відстоював ідею класичної школи щодо ідеальної моделі господарювання – досконалої конкуренції – особливо існування вільного ціноутворення, яке залежить від чинників, що формують попит і пропозицію на ринку [20].

На межі XIX-XX ст. відбулись глобальні зміни в структурі економік провідних країн світу під впливом, перш за все, науково-технічної революції. Це стало причиною появи економічних теорій, які висунули та обґрунтували теорію недосконалої конкуренції (Едвард Чемберлін та Джоан Робінсон) [8].

Значний внесок в теорію конкуренції вніс австрійський та американський економіст Йозеф Шумпетер. Головна особливість концепції Шумпетера полягає у тому, що, аналізуючи причини динамічних змін, він концентрує увагу на інших виробничих чинниках, ніж які традиційно розглядала економічна думка. Рушійною силою розвитку у його теорії виступає підприємець. Це особливе поняття у системі Шумпетера. До підприємців він відносить всіх, хто займається виробничою чи торговою діяльністю. Фігура підприємця характеризується не тим, чим, як і в якому обсязі він володіє, а особливими властивостями характеру – ініціативою, авторитетом, даром передбачення, готовністю до ризику. Тому і поняття конкуренції набуває у Шумпетера іншого змісту – мова вже йде про місце, яку займає підприємство в системі виробничих відносин – конкурентоспроможність підприємства, під якою він розуміє здатність впроваджувати нові технології, продукти, методи організації та управління. Він ввів в обіг поняття «ефективна конкуренція». Згідно Шумпетеру, справді ефективна конкуренція можлива лише в умовах динамічної економіки, тобто там, де безперервний потік нововведень «зламає» стаціонарну ситуацію. Динамічну конкуренцію, що стимулюється прагненням до отримання надприбутку за рахунок переваг у витратах і якості самого продукту, Шумпетер назвав ефективною конкуренцією. Динамізацію ринкового процесу як наслідок «нової конкуренції» Шумпетер пов'язав із

переходом до епохи «великого бізнесу», коли вирішальну роль в економіці почали грати великі компанії [37].

Теорія Шумпетера ознаменувала новий етап щодо аналізу конкурентних відносин. Найбільшого значення має теоретична спадщина професора Гарвардської школи бізнесу Майкла Юджина Портера, який на сьогоднішній день вважається провідним спеціалістом в області вивчення природи конкуренції.

Портер запропонував першу відому типологію конкурентних стратегій (базові стратегії конкуренції), розробив широку відому методику аналізу конкурентоспроможності для визначення стратегії компанії на основі дослідження дій конкурентів і ринків у цілому, а також описав стадію зростання конкурентоспроможності національної економіки. На думку Майкла Портера, чим сильніше розвивається конкуренція на внутрішньому ринку країни і вище вимоги покупців, тим більше ймовірність успіху компаній з цієї країни на міжнародних ринках і, навпаки. Портер визначає стійку конкурентну перевагу як поєднання видів діяльності, які складно скопіювати.[5].

Він розробив модель п'яти ринкових сил, що включає в себе існуючих конкурентів, нових конкурентів за визначений проміжок часу, конкурентів, які торгують товарами-субститутами або пропонують послуги-замінники, постачальників і споживачів.

На його думку, конкурентоспроможність підприємства – відносне поняття, оскільки одне й те саме підприємство на внутрішньому національному, галузевому або регіональному ринку може вважатись конкурентоспроможним, а на світовому ринку воно таким не є. Виходячи з цього, науковець вважає, що конкурентоспроможність підприємства залежить від наявності й ефективності використання ресурсного потенціалу у формі певної конкурентної переваги. М. Портер вважає, що конкурентна перевага підприємства є концентрованим проявом переваг над конкурентами в певних галузях функціонування, які можна виміряти економічними показниками, такі як: прибуток, рентабельність, рівень витрат, обсяг

продажу, ринкова частка, кількість покупців. При цьому, конкурентні переваги не слід ототожнювати з потенційними можливостями підприємства в конкурентному середовищі [48]. Проте концепція Портера є дієвою переважно в статичі.

Стрімке економічне зростання протягом другої половини XX ст. призвело до народження нових концепцій, які наголошували на необхідності поєднання конкуренції із співпрацею, розгляду еволюції бізнесу разом з еволюцією екосистем.

На початку XXI ст. відбувся значний розвиток досліджень конкурентоспроможності підприємства. Особливо слід відзначити виникнення теорії інтелектуального лідерства, засновниками якої є американський фахівець з питань менеджменту та стратегічного управління Гері Хемел та видатний індійський економіст та один із найвпливовіших світових експертів у галузі стратегічного менеджменту та інновацій Коїмбатур Крішнарао Прахалад. Ними було обґрунтовано стратегічний підхід до розуміння майбутнього конкурентного ринкового середовища: «... успіхи і невдачі, викликані конкуренцією, рівно як і матеріальні ресурси, що є на сьогодні, і положення лідера мало що значать, якщо немає орієнтації на майбутнє, яке починається сьогодні. Підприємству, що розраховує на довготривалий успіх, необхідно перш за все стати інтелектуальним лідером, задумати свій ринок, якого ще немає, і почати створювати його [45, 49]».

Такий підхід передбачає необхідність розробки та виконання таких стратегічних завдань формування конкурентоспроможності, які б враховували досвід функціонування та конкурентний статус підприємства.

На думку вчених, за сучасних умов конкурентоспроможними будуть тільки такі підприємства, які спроможні приймати нестандартні рішення, постійно застосовувати інноваційний підхід для розробки подальшої стратегії своєї діяльності, не агресивно суперничати, а ефективно взаємодіяти з іншими підприємствами, тим самим створюючи власний ринок у майбутньому. При цьому наголошується на пріоритетності потреб споживачів, оскільки саме вони є рушійною силою сучасної ринкової економіки.

Українсько-американський економіст українського походження, один з найвизначніших фахівців сучасного менеджменту, автор світових бестселерів з питань стратегічного управління, партнер компанії Oliver Wyman, що є лідером з консультаційних послуг у сфері управління, Адріан Сливоцький основою формування позиції сучасного підприємства в конкурентному середовищі вважав технологічні інновації, що використовують «ефективні ділові моделі» як систему надання послуг споживачам і отримання прибутку в ході використання стратегічних пріоритетів споживачів [35].

Отже, дослідження конкурентоспроможності підприємства пройшло тривалу еволюцію зміни поглядів, починаючи з теорії меркантилізму до сучасних теорій інтелектуального лідерства, що надає можливість найкраще з'ясувати, охарактеризувати та пояснити значення конкурентоспроможності підприємства як найважливішого засобу ефективного розвитку економічної системи як на національному, так й міжнародному рівнях.

Сьогодні питання аналізу конкурентоспроможності підприємства постійно знаходяться під пильною увагою як науковців так й практиків – провідних фахівців в галузі менеджменту та маркетингу. Наразі існує велике різноманіття поглядів на сутність та зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства», тому єдиного його визначення немає.

Відмінності щодо визначення конкурентоспроможності підприємства, можна пояснити наступними обставинами:

- 1) Прирівнювання понять «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентний статус», «конкурентний рівень» та «конкурентна позиція».
- 2) Змішування категорій «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність продукції».
- 3) Розгляд конкурентоспроможності підприємства обмежується рамками одного рівня: галузевого, регіонального, національного, світового, а також різним ресурсним потенціалом підприємства.

Основні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства представимо на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [2; 4; 8; 25; 37]

Порівняльний підхід наголошує на необхідності порівняльної оцінки конкурентоспроможності підприємства з іншими підприємствами, що є основними конкурентами, які виробляють аналогічну або продукцію такого ж призначення та здійснюють свою діяльність на тому ж ринку і у той самий період часу. Порівняння також може здійснюватися із підприємством, що приймається за еталон. Авторами такого підходу є В. Іванюта, Л. Кривенко, Д. Миленький, Е. Цибульська, В. Мацигура та інші [4].

Ресурсний підхід акцентує увагу на наявності виробничого потенціалу

підприємства та його спроможності ефективно їх використовувати при прийнятті рішення про захоплення певної частки ринку або більш глибокого просування на нього. Таку ідею висувають І. Брітченко, І. Ладунка, К. Кузнєцова, О. Янковий та інші [4].

Розгляд конкурентоспроможності як здатності підприємства визначити конкурентні переваги для отримання перемоги у конкурентній боротьбі знаходиться в основі ринкового (маркетингового) підходу, який обґрунтовано І. Булах, В. Гуцуляк, І. Смоліним, П. Фісуненко та іншими вченими [8].

Продуктовий підхід (М. Корінько, С. Покропивний та інші) ставить знак рівняння між конкурентоспроможністю підприємства та конкурентоспроможністю продукції, що виробляє дане підприємство [8].

Атрибутивний підхід, запропонований Р. Грецьким, звертає увагу на унікальність підприємства або продукції, що ним виготовляється, оскільки саме вони формують переваги підприємства на конкурентному ринку.

Представники динамічного підходу стабільність позиції підприємства ставлять в залежність від часу (І. Акімова, М. Корж, І. Чуб, П. Бечко, Я. Голобородько та інші [25].

Згідно функціонального підходу конкурентоспроможність підприємства – результат ефективної господарської діяльності та успішної конкурентної боротьби на ринку. Такий підхід запропоновано І. Вінніченко, А. Воронковою, В. Дикань та іншими [25].

Врахування всієї сукупності параметрів та умов, взаємозв'язків, що формують конкурентоспроможність підприємства, визначає зміст системного підходу (Ж. Крючкова, О. Кузьмін, О. Мельник, О. Романко та інші) [37].

Дослідження робіт сучасних науковців щодо трактування конкурентоспроможності підприємства дозволило зробити наступні висновки:

1. Різні підходи до визначення системи конкурентоспроможності підприємства, згідно яких вона може розглядатись у декількох аспектах: боротьба фізичних або

юридичних осіб; процес прагнення; можливість; здатність; системна оцінка.

2. Абстрагування від взаємозв'язків з іншими економічними категоріями.
3. Конкурентоспроможність підприємства розглядається не лише як феномен ринкового середовища, а й як важливий аспект соціально-економічного розвитку.
4. Конкурентоспроможність розглядається без врахування функціональних особливостей підприємства, пов'язаних із впливом ринку споживчих товарів та станом купівельної спроможності населення.
5. Конкурентоспроможність – статична категорія – не відображає динаміку господарських процесів за умов стратегічного розвитку галузі та економічної системи країни в цілому, а також не враховує існуючі обмеження економічних ресурсів.
6. Конкурентоспроможність підприємства розглядається поза межами чинного законодавства та нормативно-правової бази, хоча і відчуває на собі їх вплив.

Таким чином, на нашу думку, конкурентоспроможність підприємства являє собою комплексне поняття, що охоплює усі визначальні параметри, які дають можливість підприємству зайняти свою нішу на ринку та закріпити свою позицію в ній. Водночас мова йде про функціонування підприємства на конкретному ринку протягом певного проміжку часу. Також слід врахувати факт сталого, сформованого середовища функціонування підприємства.

1.2. Методологія діагностики конкурентоспроможності підприємства

У п.п. 1.1 нами було показано, що наразі не існує єдиного визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства». Тому й немає єдиного методологічного підходу до її оцінки.

На рис. 1.2 представлені методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства



Рис. 1.2. Методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [5; 16]

Переваги та недоліки підходів, наведених на рис. 1.2, до аналізу конкурентоспроможності підприємства представлені у таблиці А 1 додатку А.

Постійна зацікавленість науковців питаннями конкурентоспроможності підприємства має результатом систему обґрунтованих методів її діагностики, які можна згрупувати за різними класифікаційними ознаками (рис. 1.3).

Кількісні методи передбачають розрахунок відносних величин, які визначають ключові показники для певних аспектів конкуренції. На їх основі здійснюється агрегування у групові та інтегровані показники. Це дає можливість зробити оцінку реальних дій у сфері стратегічного управління. Проте, використання кількісних методів має дещо суб'єктивний характер по причині використання

вагових коефіцієнтів, встановлених експертами [5].



Рис. 1.3. Система методів діагностики конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [5; 16; 23]

Якісні показники майже не підлягають формалізації. Ними неможна користуватись під час аналізу. Однак якісні методи дозволяють зробити оцінку фактичних показників або факторів впливу на них [5].

Матричні методи засновані на використанні двовірних матриць, що побудовані за принципом системи координат, по яких фіксуються, відповідно, два фактори, за якими здійснюється оцінка. У кожному полі матриці фіксується результат дій факторів. Водночас, даний метод обмежується тільки декількома факторами, що звужує аспект аналізу [16].

Велике значення мають індекси – показники, що характеризують зміну соціально-економічного явища в часі, просторі, ступінь відхилення значення показника від певного стандарту, нормативу, середньої. Індекс, як будь-який інший статистичний показник, поєднує в собі як якісні, так і кількісні аспекти соціально-економічного явища [16].

Для наочного уявлення стану конкурентоспроможності підприємства використовуються графічні методи, які мають переваги перед іншими методами завдяки своїй простоті та чіткості. Але суттєвий недолік методу полягає в тому, що він не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності, тому не дозволяє визначити рівень загального критерію конкуренції [16].

Спеціальні методи призначені для виконання діагностики по окремих аспектах діяльності підприємства: виробництво, збут, маркетинг, фінанси тощо [16].

Завдяки використанню комплексних методів є можливість отримати найбільш точну інформацію про конкурентоспроможність компанії на основі порівняно великого переліку переваг, що враховують як внутрішні, так і зовнішні детермінанти.

Стратегічні методи дозволяють визначити конкурентні позиції компанії на ринку. Тактичні методи ґрунтуються на оцінці окремих аспектів діяльності компанії, тому їх використання дозволяють сформулювати рішення, орієнтовані на короткий час або на поточний період [23].

Кожна група методів, у свою чергу, передбачає використання прийомів та інструментів, що відповідають завданню даної групи.

Класифікацію методів діагностики конкурентоспроможності підприємства наведено у таблиці А 2 додатку А.

Слід відзначити, що певний метод діагностики може використовуватись у різних групах. Наприклад матриця БКГ є матричним методом стосовно форми подання результатів. Водночас вона належить й до групи стратегічних методів оскільки аналізує ринкову позицію компанії.

Таким чином, можна стверджувати, що на практиці всі методи взаємопов'язані. Кардинально відрізнити призначення одного з них немає сенсу, оскільки лише використання системи методів діагностики дозволяє отримати найбільш повну інформацію стосовно позиції підприємства на ринку.

1.3. Місце конкурентоспроможності в системі менеджменту підприємства

Діагностика конкурентоспроможності має вирішальне значення для розробки стратегії менеджменту підприємства, оскільки охоплює усі складові системи управління, починаючи із визначення мети діяльності підприємства і закінчуючи формуванням пропозицій щодо подальшого його розвитку.

Конкурентоспроможність виступає інтегральною характеристикою усієї системи менеджменту і виконує ряд основних функцій (рис. 1.4). Вона визначає основну мету діяльності підприємства – розвиток підприємства у довгостроковому періоді з орієнтацією на підвищення прибутковості, або забезпечення виживання у постійного мінливих умовах ринкової конкуренції.

За допомогою аналізу конкурентоспроможності можна зробити висновок про ефективність системи управління підприємства в цілому.

Інтеграційна функція конкурентоспроможності дає можливість поєднати та узгодити між собою усі функції менеджменту. Це дозволяє визначити конкретні заходи, спрямовані на досягнення стійкої конкурентної позиції підприємства.



Рис.1.4. Функції конкурентоспроможності в системі менеджменту підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [6]

За сучасних умов підвищується значення зворотного зв'язку між постановкою управлінських завдань та їх реалізацією. Конкурентоспроможність, з одного боку, відображує результати управлінського впливу на діяльність підприємства, а з іншого – формує підґрунтя подальшого вдосконалення управлінських рішень та впровадження нових способів їх ефективної реалізації.

Переплетіння конкурентоспроможності з менеджментом підприємства представимо у вигляді таблиці 1.1.

Сучасний менеджмент вимагає розгляд конкурентоспроможності по наступних основних напрямках:

- як стратегічну позицію підприємства на конкурентному ринку;
- як конкурентну перевагу;
- як здатність економічного суб'єкта більш швидко ніж конкуренти адаптуватися до змін макросередовища.

Таблиця 1.1

Взаємний вплив конкурентоспроможності та менеджменту підприємства

Функція менеджменту	Вплив конкурентоспроможності	Приклади взаємного впливу
Планувальна	Конкурентоспроможність є основою для розробки планів стратегічного і тактичного спрямування	Прогнозування подальшого розвитку ринкового сегменту Розробка конкурентної стратегії Визначення нових стратегічних прийомів проникнення на ринок Закріплення в ніші Позиціонування
Організаційна	Потребує побудови такої організаційної структури на підприємстві, яка дозволяє швидко реагувати на зміну стану ринку	Мобільні організаційні структури Створення профільних команд Використання цифровізації
Мотиваційна	Спрямування мотивації персоналу підприємства в цілому на забезпечення міцних конкурентних позицій	Застосування системи KPI (Key Performance Indicators), яка дозволяє визначити рівень ефективності діяльності підприємства, стан інноваційного та інвестиційного розвитку, а також для визначення потреб споживача
Контрольна	Здійснення постійного моніторингу конкурентоспроможності підприємства	Постійна фіксація даних щодо частки ринку (галузевого, регіонального, місцевого) Моніторинг задоволеності клієнтів продукцією, сервісом, своєчасністю виконання замовлень Постійний аналіз ринкових цін, новітніх прийомів роботи зі споживачами
Маркетингова	Щільний зв'язок конкурентоспроможності та цінності продукції підприємства для різних категорій споживачів	Акцент на споживача – виявлення його уподобань та переваг Підтримка власного бренду Врахування клієнтського досвіду
Інноваційна	Неможливо забезпечити високий рівень конкурентоспроможності без здійснення інноваційної активності	Створення нових продуктів Розробка нових прийомів просування продукції Застосування новітніх технологій

Джерело: побудовано автором на основі [15; 17]

У цьому контексті конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як постійний безперервний процес управління, орієнтовний на створення конкурентних переваг та зміцнення позицій фірми на ринку.

Конкурентоспроможність в системі менеджменту має декілька рівнів прояву (рис. 1.5).

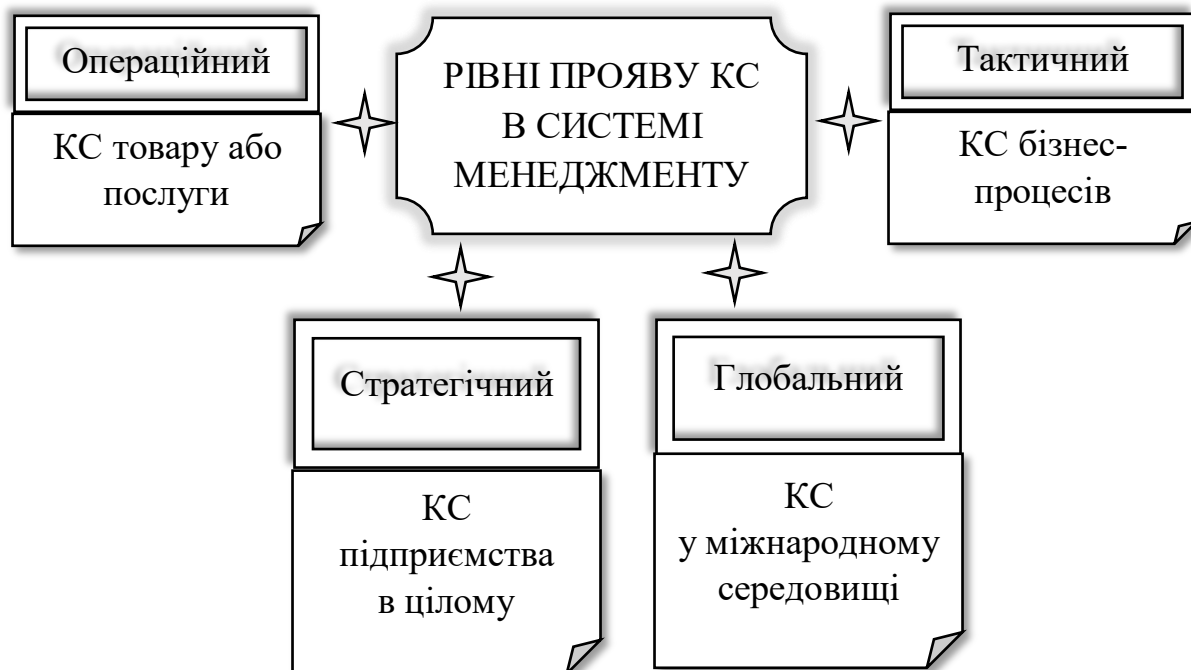


Рис. 1.5. Рівні конкурентоспроможності в системі менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі [26; 33]

Рівень операційний означає дослідження конкурентоспроможності товару або послуги: ціни, витрат, якості, технічних та естетичних параметрів тощо [26, 33].

Конкурентоспроможність бізнес-процесів характеризує тактичний рівень: оцінка логістики, рівня сервісу, застосування маркетингових засобів комунікації [26, 33].

Стратегічний рівень визначає конкурентоспроможність підприємства в цілому: його імідж, фінансову стабільність, наявність на активне впровадження інновацій, швидке адаптування до мінливого ринкового середовища [26, 33].

Для економічних суб'єктів, які включаються до системи міжнародної торгівлі важливо з'ясувати конкурентоспроможність на глобальному рівні – у

міжнародному середовищі.

Сучасні реалії висувають нові вимоги до ролі конкурентоспроможності в менеджменті:

- 1) Враховувати зміни в характері конкуренції – акцент робиться на нецінову конкуренцію.
- 2) Зростання значущості таких факторів конкурентоспроможності, як стійкість та соціальна відповідальність
- 3) Цифрова трансформація – широке використання сучасних технологій в обробці великого масиву даних.
- 4) Вихід конкуренції між суб'єктами економічної діяльності на новий рівень – конкуренцію бізнес-моделей.

Висновки по розділу 1:

- дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених характеризують конкурентоспроможність підприємства як багатоаспектний процес, який впливає на усі напрямки його діяльності;
- конкурентоспроможність дозволяє показати ринкове сприйняття підприємства, його конкурентні переваги, а також яким чином відбувається формування стратегічної поведінки компанії на тривалу перспективу;
- конкурентоспроможність об'єднує усі функції менеджменту та дозволяє визначити шляхи ефективного використання внутрішніх ресурсів підприємства з метою зміцнення конкурентних позицій та досягнення переваг у постійно мінливому конкурентному середовищі;
- за сучасних умов змінюється призначення конкурентоспроможності: відбувається перехід з тактичного завдання до ключового елементу стратегічного управління, що забезпечує довгострокову життєздатність суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО РЕЗУЛЬТАТИ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Будеко+»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Будеко+» (ТОВ «Будеко+») є невеликим торгівельним підприємством, основним видом діяльності якого є оптова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами. Підприємство знаходиться у м. Запоріжжя, має статутний капітал у розмірі 610000 грн. Засновниками та власниками компанії у рівних частках є Шульдінгер Дмитро Анатолійович (директор підприємства) та Олійник Максим Юрійович [27].

ТОВ «Будеко+» є юридичною особою приватного права з моменту його державної реєстрації і діє відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Закон України «Про господарські товариства» та іншого чинного в Україні законодавства, з метою одержати прибуток.

ТОВ «Будеко+» було створено у 2017 році та першочергово мало назву «Компанія Мірамікс». У подальшому підприємство чітко визначилось зі своєю спеціалізацією – торгівля будівельними матеріалами. Водночас робиться акцент на вогнетривкі матеріали, цеглу та комплектуючі для печей і камінів [27].

ТОВ «Будеко+» є економічним суб'єктом, що активно здійснює свою діяльність на ринку м. Запоріжжя та регіону.

Підприємство бере активну участь у Тендерах. Основним замовником підприємства є державний навчальний заклад «Михайлівське вище професійне училище». Загальний обсяг продажу продукції замовнику за весь період співробітництва становить 216990 грн. В рамках дії тренду клієнту було продано наступні види продукції: штукатурка, ґрунтівка на суму 112585 грн., утеплювач –

7950 грн., штукатурка – 11016 грн., сітка – 17856 грн., пінопласт – 3250 грн., дюбель – 13500 грн., малярна клейка стрічка – 455 грн., клеї – 3101 грн., будівельні товари – 47277 грн. [27]

Головною метою діяльності підприємства є спрямування своєї діяльності на задоволення потреб споживачів якісними будівельними матеріалами, які мають відповідну сертифікацію. При цьому компанія звертає першочергову увагу на доступність цін задля формування власної клієнтської бази. Також підприємство надає необхідні засоби для здійснення ремонту та оздоблення приміщень, працює у напрямку фасадних робіт та утеплення. Особливо користуються попитом матеріали для спорудження печей, камінів, барбекю та фасадів [27].

Крім торговельної діяльності компанія також надає професійні консультації. Її сильною позицією є високий рівень сервісу при роботі з клієнтами.

Разом із основною метою підприємство ставить перед собою завдання стратегічного характеру:

- розширення ринкової ніші у м. Запоріжжя та регіоні по спеціалізованим матеріалам: вогнетривові матеріали, пічне лиття та фасадні системи;
- зосередження зусиль на комплексному обслуговуванні клієнтів: окрім суто торговельних відносин розвивати консультаційний напрямок щодо здійснення монтажних робіт;
- розширення товарного асортименту;
- пошук нових клієнтів через застосування цифрових технологій;
- дотримання клієнторієнтованого підходу: підвищення лояльності клієнтів через якість сервісу та участь у тендерах.

Отже, діяльність ТОВ «Будеко+» орієнтована на довгострокове співробітництво з кінцевим споживачем. Для цього воно має усі можливості завдяки надання клієнтам повністю перевіреної та достовірної інформації та дійсно реального продукту. З цією метою компанія періодично організовує виставкові заходи, де можна ознайомитись з продукцією, що пропонується підприємством,

«наживо». Завдяки цьому, кінцевий споживач гарантовано отримує якісну продукцію в короткі терміни на доволі вигідних умовах.

Динаміку основних показників діяльності підприємства наведемо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні результати діяльності ТОВ «Будеко+» за 2021-2025 рр.

	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2025 рік у % до	
						2021 року	2024 року
Дохід, тис. грн.	25680,7	9398,0	10980,5	19313,0	15251,0	59,39	78,97
Чистий прибуток (збитки), тис. грн.	1427,2	-244,7	-386,9	1379,9	534,1	37,42	38,71
Рентабельність (збитковість), %	5,56	-2,6	-3,52	7,14	3,5	62,95	49,02
Активи, тис. грн.	8973,8	3841,0	4628,0	5483,1	5719,7	63,74	104,32
Зобов'язання, грн.	5357,4	69,3	1033,2	518,4	220,9	4,12	42,61
Кількість працівників, осіб	8	4	5	5	5	62,50	100,00

Джерело: побудовано автором на основі [27]

По табл. 2.1 робимо висновок, що найвищий дохід підприємство отримало у 2023 році (19,31 млн. грн.), але компанія закінчила рік зі збитком. Ймовірно, вплинуло зростання собівартості та конкуренція. 2024 рік – найкращий за прибутковістю (чистий прибуток становить 1,38 млн. грн., рівень рентабельності – 7,14%). Компанія оптимізувала витрати. 2025 рік приніс невелике зростання доходу порівняно з 2024 роком, але значне зниження маржі (прибуток впав майже в 3 рази). Це може бути пов'язано зі зростанням конкуренції, інфляцією витрат або зміною асортименту.

Таким чином, ТОВ «Будеко+» є підприємством середнього бізнесу, яке у 2022-2023 році серйозно відчувало на собі наслідки повномасштабного вторгнення рф в Україну та економічної нестабільності. Однак компанія не тільки змогла втриматись за складних умов, що склалися, але й відновити свою прибутковість.

2.2. Аналіз стану ринку будівельних матеріалів України та Запорізького регіону

Успішна діяльність будь-якого підприємства залежить від того, на скільки добре воно знає ринок, на якому функціонує. З цією метою необхідно постійно моніторити стан ринку, фіксувати зміни, що відбуваються, враховувати тенденції розвитку ринку та приймати до уваги нові виклики.

Ринок будівельних матеріалів в Україні у 2025 році зріс приблизно на 24% порівняно з 2024 роком і склав близько 248 млрд. грн. Зростання будівельної галузі у 2025 році оцінюється на рівні +16% (ефект низької бази та початок відбудови). У 2026 році очікується помірне зростання на 6-12%. В оптимістичному випадку – до 15-18% за умови значного притоку міжнародної допомоги [1].

За висновками науковців можна сформулювати основні особливості ринку будівельних матеріалів у 2025-2026 рр.:

1) Зростання цін.

2025 рік приніс підвищення цін на будівельні матеріали та роботи на 15%. Водночас, це підвищення є значно повільнішим порівняно з 2024 роком, коли рівень зростання цін становив 124%. Очікується, що у 2026 році відбуватиметься подальше зростання цін, але темп зростання становитиме 108-112% [1].

2) Залежність від імпорту.

Більше третини металу та інших матеріалів, що споживаються, надходять від імпорту, що, у свою чергу, призводить до виникнення валютних та логістичних ризиків.

3) Зростання попиту на окремі види продукції: металеві вироби, цемент, сухі суміші, теплоізоляція, стінові матеріали (цегла, газоблок).

4) Регіональні зміни у споживанні.

Відбувається збільшення попиту у Західних та Центральних регіонах завдяки активному приватному будівництву. Діаметрально протилежна ситуація на Сході

пов'язана із наявністю безпекових ризиків. У Південному регіоні маємо змішану ситуацію в залежності від території.

У зв'язку із ситуацією, що склалася на ринку будівельних матеріалів, можна виділити його наступні основні драйвери:

- відновлення та реконструкція;
- державні та міжнародні програми фінансування;
- приватне будівництво та ремонти;
- зростання попиту на енергоефективні та сучасні матеріали.

На ринку будівельних матеріалів України спостерігається різна ситуація в залежності від сегменту:

- 1) Стабільний попит завдяки фундаментам і ремонтам відмічається на ринку цементу та сухих сумішів.
- 2) Одним з найбільш перспективних сегментів є ринок теплоізоляційних та фасадних матеріалів завдяки їх енергоефективності.
- 3) Значне зростання попиту на вироби з металопрокату.
- 4) Ринок декоративних та оздоблювальних матеріалів характеризується стабільним попитом на преміум- та середньому сегментах.
- 5) Часте руйнування будинків спровокували збільшення споживання покрівельних матеріалів [29].

Водночас український ринок наразі стикається з серйозними викликами:

- дефіцит кваліфікованої робочої сили;
- висока волатильність цін на енергоносії та сировину;
- логістичні проблеми та ризики постачань;
- низька платоспроможність частини населення;
- залежність від міжнародної допомоги [29].

Отже, можна стверджувати, що ринок знаходиться у фазі поступового відновлення. Матеріали для реконструкції, енергоефективні рішення та фасадні системи поступово займають найперспективніші ніші. Тому ті підприємства, яким

вдається поєднувати якість, сервіс і розумну цінову політику є найбільш дієвими та сильними і мають усі можливості для подальшого зміцнення своїх ринкових позицій та покращення результатів своєї діяльності.

Регіональні ринки будівельних матеріалів мають як спільні риси, так і відмінності порівняно з ринком країни в цілому. Особливого значення має місце розташування регіону по відношенню до лінії фронту. Ринки цих регіонів зазнають найбільше потрясінь. Саме таким є Запорізький регіон.

Порівняємо ринок будівельних матеріалів України та Запорізького регіону, спираючись на побудову таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Порівняння ринку будівельних матеріалів України та Запорізького регіону
(станом на травень 2026 року)**

Показник	Україна в цілому	Запорізька область / м. Запоріжжя	Особливості Запорізького регіону
Темп зростання ринку у 2025 році	124%	Значно нижчий за середній по Україні	Прифронтовий регіон
Прогноз темпу зростання ринку на 2026 рік	106-112%	102-107%	Більш низька динаміка у зв'язку з наявністю безпекових ризиків
Попит	Стабільний або зростаючий завдяки відбудові та ремонтним роботам	Нестабільний, обмежений, зосередження зусиль місцевих органів влади та приватних споживачів на упорядкуванні укрить та проведенні ремонтних робіт	Значна кількість клієнтів виїхала з регіону
Рівень ціни на будматеріали	108-112%	105-110%	Переважно стабільний рівень цін через меншу конкуренцію
Головні драйвери	Державні програми, приватне будівництво, збільшення імпорту	Відновлення пошкоджених та зруйнованих об'єктів виробничої та соціальної інфраструктури	Сильний вплив воєнних ризиків
Рівень конкуренції	Високий	Середній або високий	Незначна кількість великих мереж
Рентабельність продажів	Середня	Низька	Вищі ризики

Джерело: побудовано автором на основі [29, 39]

Отже, на підставі табл. 2.2 можна визначити певні основні відмінності ринку будівельних матеріалів Запорізького регіону від ринку України в цілому:

1. Ринок України в цілому демонструє поступове відновлення. Прифронтний статус Запорізького регіону дуже суттєво гальмує ринкові відносини.
2. Український ринок характеризується підвищеним попитом на теплоізоляційні матеріали, фасадні системи, сухі суміші та покрівельні матеріали. Ринок Запорізького регіону формується під впливом постійного існування потреби в ремонті пошкоджених будівель, будівництві укриттів та захисних споруд, тим самим підвищуючи попит на бетон та металоконструкції.
3. Стабільність цін на нерухомість (та, навіть їх зниження) на відміну від зростання цін в інших регіонах країни (особливо Західних).
4. Повільне відновлення приватного житлового будівництва та комерційної нерухомості у Запорізькому регіоні у той час, як в інших регіонах України (окрім східних областей) будівництво нових об'єктів відбувається значно швидше, що пов'язано із територіальною передислокацією бізнесу.
5. Основними суб'єктами ринку України є великі мережі, а також відбувається активний розвиток онлайн-торгівлі. У Запорізькому регіоні функціонують середні та малі підприємства, що задовольняють потреби учасників локальних ринків, тому більше орієнтовані на ведення оптової торгівлі, а також на участь у державних інфраструктурних проєктах.

Однак, саме особливості ринку Запорізького регіону створюють значні можливості для ринкових контрагентів знаходити нові ніші та сегменти.

За цих обставин, на наш погляд, для ТОВ «Будеко+» важливо поєднувати роботу з приватними клієнтами та участь у державних проєктах.

2.3. Діагностика конкурентного середовища підприємства

Ринок будівельних матеріалів у місті Запоріжжі та регіоні є доволі конкурентним.

Конкурентне середовище ТОВ «Будеко+» можна розділити на три групи:

1. Великі мережі – універсальні гіпермаркети.
2. Локальні спеціалізовані компанії – прямі конкуренти в ніші
3. Спеціалізовані постачальники.

Найпотужнішим конкурентом першої групи є «Епіцентр К», який має кілька крупних торговельних центрів у Запорізькому регіоні. Основною перевагою конкурента є великий масштаб, стабільність цін та зосередженість торгівлі на одній торговельній площі. Однак діяльність компанії не може охопити потреб окремо взятої ніші. Наприклад, має місце слабка позиція у сегменті вогнетривких матеріалів, шамотної цегли та пічного лиття. Також слабким місцем компанії є відсутність надання професійної консультації. ТОВ «Будеко+» має перевагу над конкурентом за рахунок експертизи та ширшого вибору в ніші.

Сильним конкурентом ТОВ «Будеко+» на регіональному рівні є ТОВ «Перший дім». Компанія відрізняється стабільністю та комплексним підходом у роботі з клієнтами. Має сильні позиції у сегменті загальнобудівельних матеріалів. Найбільша конкуренція з «Будеко+» відбувається по фасадних матеріалах та цеглі.

На локальному ринку основними конкурентами підприємства є ПрофБуд (ProfBud) та Мераміх, які роблять акцент на доступні ціни та швидку доставку. Проте поступаються «Будеко+» по асортименту вогнетривів.

Найбільшу небезпеку для компанії несуть нішеві пічні центри та спеціалізовані постачальники, які, так само як і «Будеко+», спеціалізуються на матеріалах для печей, камінів, тандирів. Конкуренція у даному сегменті відбувається за рахунок якості консультацій, наявності рідкісних позицій (певні види пічного лиття, шамотної цегли) та ціни.

Порівняльну характеристику основних конкурентів ТОВ «Будеко+» представимо у таблиці 2.3

За даними таблиці 2.3 робимо висновок, що основну загрозу для ТОВ «Будеко+» становить цінова конкуренція з боку Епіцентру та професійний сервіс, що забезпечують локальні пічні центри. Визначаємо також, що основною конкурентною перевагою ТОВ «Будеко+» є високий рівень сервісу та якісний асортимент по певних видах товарів, де великі підприємства є більш слабкими.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ «Будеко+»

Конкурент	Тип компанії	Сильні сторони	Слабкі сторони	Рівень конкуренції	Частка ринку (орієнтовно)
1	2	3	4	5	6
Епіцентр К	Велика національна мережа	- широкий асортимент; - низькі ціни; - потужна логістика; - сильний маркетинг	- слабка спеціалізація в ніші вогнетривів та пічного лиття; - менш професійні консультації	Високий	40-50%
Перший Дім	Регіональна мережа	- великий вибір будматеріалів; - кваліфіковані консультації; - вчасна та швидка доставка; - значний досвід ведення бізнесу	Слабка позиція у спеціалізованому пічному сегменті	Середній	10-15%
ПрофБуд / ProfBud	Локальний постачальник	- низькі ціни; - широкий асортимент; - швидка доставка; - професійний підхід до роботи з клієнтами	Не акцентує увагу на вогнетриви та каміни	Середній або високий	8-12%

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Meramix	Спеціалізований магазин	- оптові ціни; - постійна наявність на складі необхідної кількості товарів; - акцент на будматеріали	Майже не займається пічними матеріалами	Середній	5-8%
Локальні пічні центри (невеликі спеціалізовані фірми)	Спеціалізовані нішеві компанії	- досконала професійна експертиза по печам та камінам; - індивідуальні консультації; - повний пакет допомоги по монтажу	- обмежений асортимент; - слабкий маркетинг; - невеликі обсяги запасів на складі	Найвищий (прямі конкуренти)	15-20% сумарно
DAKO-GROUP, StroyOptom, Obj	Оптові постачальники	- низькі оптові ціни; - велика пропозиція	слабкий роздрібний сервіс та консультації	Середній	5-10%

Джерела: YouControl, офіційні сайти компаній, галузеві огляди ринку будівельних матеріалів м. Запоріжжя

Для більш глибокого аналізу стану конкурентоспроможності підприємства побудуємо стратегічну карту ринку та проведемо діагностику методом радару.

Для здійснення даного аналізу скористуємося даними таблиці 2.4.

Для діагностики конкурентного середовища підприємства використовується такий інструмент аналізу, як карта стратегічних груп суперників.

Карта стратегічних груп являє собою схематичне зображення на двовимірній площині структури галузі у розрізі груп підприємств, що дотримуються однакової чи подібної стратегії за стратегічними показниками.

Для цього виконується така аналітична процедура з графічною побудовою:

- обирається перелік характеристик, які відрізняють одне підприємство від іншого – ціново-якісні параметри, орієнтація на певного споживача;

- вибираються попарно характеристики, які не пов'язані між собою;
- формується система координат за встановленими характеристиками;
- координати кожного підприємства наносять на площину;
- точки, що розміщуються близько, поєднуються – це і є стратегічні групи;
- кожену групу окреслюють колом, що визначає її частку в загальному обсязі виробництва (продажу) галузі [5].

Таблиця 2.4

**Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ «Будеко+» за
ключовими критеріями**

№ з/п	Конкурент	Масштаб бізнесу	Ціна	Асортимент	Якість продукції	Сервіс (консультації)
1	ТОВ «Будеко+»	Середній	Середня	Середній	Висока	Відмінний
2	Епіцентр К	Дуже високий	Низька	Дуже широкий	Середня	Середній
3	Перший Дім	Високий	Низька	Широкий	Висока	Добрий
4	ПрофБуд (ProfBud)	Середній	Середня	Середній	Середня	Добрий
5	Meramix	Середній	Середня	Середній	Середня	Добрий
6	Локальні пічні центри	Низький	Висока	Вузький	Висока	Відмінний
7	DAKO-GROUP, StroyOptom	Середній	Низька	Середній	Середня	Середній

Джерело: побудовано автором на основі офіційних сайтів компаній, Prom.ua, відгуків клієнтів на Google Maps та галузевих оглядів ринку будівельних матеріалів м. Запоріжжя

Здійснювати оцінювання будемо за двома критеріями: «масштаб бізнесу» та «ціна-якість». Для визначення характеристик критеріїв скористаємося даними таблиць 2.3 та 2.4

Стратегічну карту ринку будівельної продукції м. Запоріжжя та Запорізького регіону наведено на рис. 2.1.

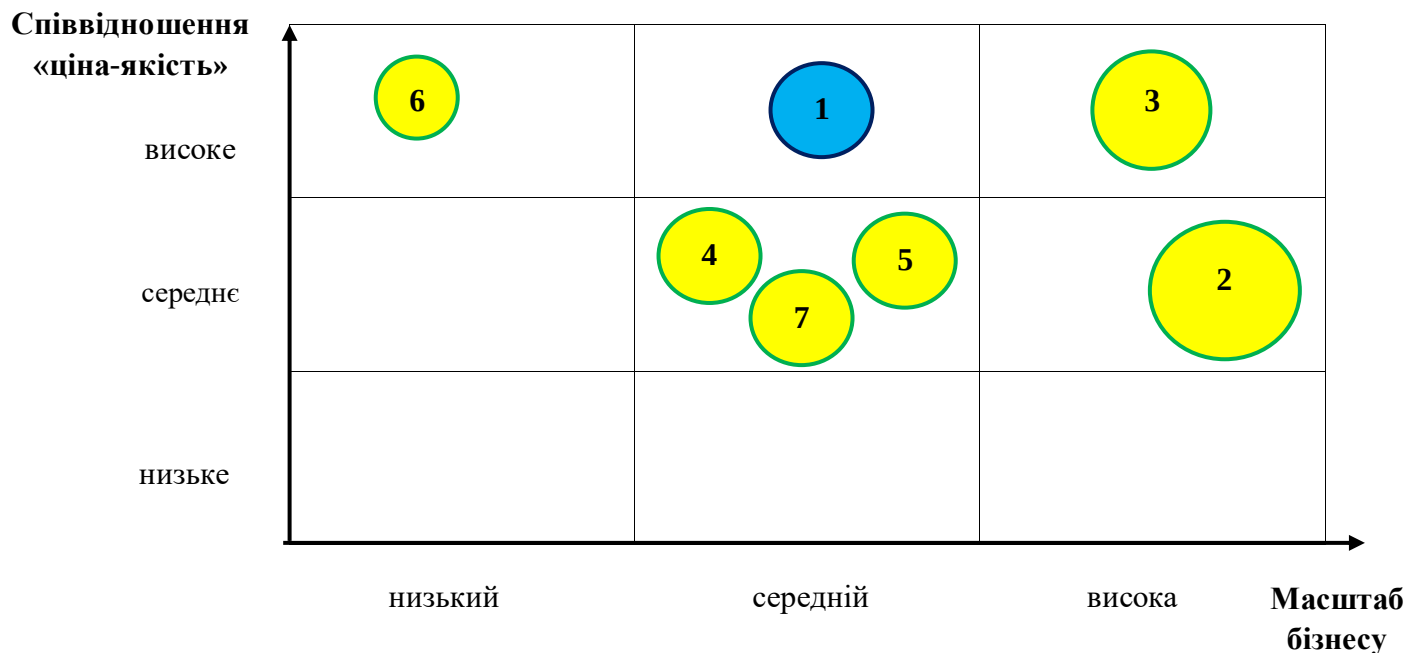


Рис. 2.1. Стратегічна карта ринку будівельної продукції м. Запоріжжя та Запорізького регіону

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.4

По рис. 2.1 робимо наступні висновки:

1. Підприємство «Будеко +» знаходиться в сегменті «середній масштаб бізнесу та високе співвідношення ціна-якість». Компанія має сильну позицію на ринку завдяки високій якості продукції. Проте, слід звернути увагу на цінову політику.
2. Підприємство «Епіцентр К» займає нішу «високий масштаб бізнесу та середнє співвідношення ціна-якість». Це найбільш потужна компанія на даному ринку. Однак, слід звернути увагу на якість продукції, що пропонується.
3. Компанія «Перший Дім» має найкращі позиції на ринку завдяки великому обсягу, широкому асортименту, якісній продукції при збереженні низької ціни. Вона майже не відчуває тиску з боку конкурентів.
4. У сегменті «середній масштаб бізнесу та середнє співвідношення ціна-якість» конкурують між собою цілих три підприємства, які мають схожі позиції стосовно

асортименту, рівня сервісу та гарній продажній репутації.

5. Локальні пічні центри знаходяться в зоні «низький масштаб бізнесу та високе співвідношення ціна-якість». Висока ціна виправдана високою якістю продукції. Перевага таких підприємств полягає в тому, що вони займають вузько спеціалізовану нішу невеликими обсягами продукції. Проте відзначаються високим рівнем сервісу та надання консультаційних послуг.

Таким чином, нами з'ясовано, що ТОВ «Будеко+» займає вигідну конкурентну позицію в нішевому сегменті. Компанія поступається великим мережам за масштабом і ціною, але має переваги перед ними за якістю продукції та рівнем спеціалізованого сервісу. Найближчими конкурентами за якістю та експертизою є локальні пічні центри, проте «Будеко+» має кращі умови доставки та більш конкурентні ціни порівняно з ними.

На підставі експертного опитування було проведено параметричну оцінку основних підприємств-конкурентів [16]. У якості експертів виступили фахівці підприємств, наведених у таблиці 2.4, їх клієнти та незалежні експерти.

Експертиза проводилась за 5-ти бальною шкалою по п'яти визначених факторах. Результати опитування представлені у таблиці 2.5. Вважаємо, що кожен з факторів є однаково значимим для аналізу, тому кожен фактор має однаковий ранг – 20%.

На підставі параметричних оцінок та рангів кожного фактору нами розраховано інтегральні (групові) факторні показники кожного підприємства за формулою:

$$I_i = q_i \times R_i, [16] \quad (2.1)$$

де q_i – параметрична одинична оцінка i -го підприємства-постачальника товару;

R_i – ранг фактору, визначений експертним шляхом.

Таблиця 2.5

Параметрична оцінка основних підприємств-конкурентів

Фактор конкуренто-спроможності	Параметрична одинична оцінка підприємства (q_i)							Ранг фактору (R)	Інтегральний (груповий) факторний показник підприємства (I_i)						
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Положення на ринку	4,1	4,3	4,6	3,9	4,2	3,8	4,2	0,2	0,82	0,86	0,92	0,78	0,84	0,76	0,84
Асортимент	3,5	3,3	3,9	3,7	3,4	3,6	3,2	0,2	0,70	0,66	0,78	0,74	0,68	0,72	0,64
Ціна-якість	3,8	3,8	3,9	3,9	3,8	3,9	3,8	0,2	0,76	0,76	0,78	0,78	0,76	0,78	0,76
Якість обслуговування	3,6	3,5	3,9	3,3	3,6	3,5	3,7	0,2	0,72	0,70	0,78	0,70	0,72	0,70	0,74
Можливості збуту	3,8	3,9	4,0	3,6	4,0	3,7	3,9	0,2	0,76	0,78	0,80	0,74	0,8	0,74	0,78
Сумарна оцінка, (S)	x							1,0	3,76	3,76	4,06	3,68	3,80	3,76	3,76
Коефіцієнт (КС)	x							x	0,926	0,926	1,000	0,906	0,936	0,911	0,926

Джерело: побудовано автором на основі експертної оцінки

Наприклад, для підприємства № 1:

- положення на ринку : $4,1 \times 0,2 = 0,82$
- асортимент: $3,5 \times 0,2 = 0,70$
- ціна-якість: $3,8 \times 0,2 = 0,76$
- якість обслуговування: $3,6 \times 0,2 = 0,72$
- можливості збуту: $3,8 \times 0,2 = 0,76$

Далі за кожним інтегральним факторним показником визначено сумарні оцінки (S)

Наприклад, для підприємства № 1:

- сумарна оцінка : $0,82 + 0,70 + 0,76 + 0,72 + 0,76 = 3,76$

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства, яке отримало найбільшу сумарну оцінку інтегральним факторним показником дорівнює одиниці.

Для кожного з інших 6-ти підприємств коефіцієнт конкурентоспроможності (KC) розраховано за формулою:

$$KC_i = \frac{S_i}{S_k}, [16] \quad (2.2)$$

S_i – інтегральний факторний показник i -го підприємства-постачальника товару;

S_k – найкращий інтегральний факторний показник i -го підприємства-постачальника товару.

Наприклад, для підприємства № 1:

$$KC_i = \frac{3,76}{4,06} = 0,926$$

Усі розраховані показники зведено у таблиці 2.5.

Отже, таблиця 2.5 дає можливість побачити, що всі підприємства в галузі є високо конкурентоспроможними оскільки коефіцієнт конкурентоспроможності є більшим за 0,9. Лідером на ринку є Компанія «Перший Дім», тому що його сумарна оцінка факторів є найвищою – 4,06. Всі інші підприємства використовують стратегію ринкового послідовника.

Конкурентоспроможність підприємства можна також дослідити за допомогою методу радару.

В ході дослідження конкурентного середовища підприємства нами було встановлено, що основними конкурентами ТОВ «Будеко+» у м. Запоріжжя є ТОВ «Перший Дім» та ТОВ «ПрофБуд» (ProfBud).

Вихідні дані для побудови радару представимо у таблиці 2.6, в якій представлені результати оцінки обраних для аналізу чинників конкурентоспроможності підприємства, встановлені експертним методом, виходячи з максимальної оцінки 10 балів.

Таблиця 2.6

Результати бальної оцінки основних параметрів конкурентоспроможності

Параметр конкурентоспроможності	ТОВ «Будеко+»	ТОВ «Перший Дім»	ТОВ «ПрофБуд»
Ціна	7,5	8,5	8,0
Якість продукції	8,5	7,5	7,8
Глибина асортименту в ніші	9,0	6,0	7,5
Ширина загального асортименту	6,5	8,5	7,0
Рівень сервісу та консультацій	8,5	7,0	7,8
Швидкість та зручність доставки	7,8	8,5	8,0
Репутація та лояльність клієнтів	7,5	7,8	7,2
Онлайн-присутність та доступність інформації	6,5	8,0	6,8

Джерело: побудовано автором аналізу асортименту, цін, відгуків клієнтів, даних офіційних сайтів та галузевих оглядів ринку будівельних матеріалів міста Запоріжжя

За даними табл. 2.6 побудуємо радарну діаграму конкурентоспроможності ТОВ «Будеко+» та основних конкурентів на рис. 2.2.

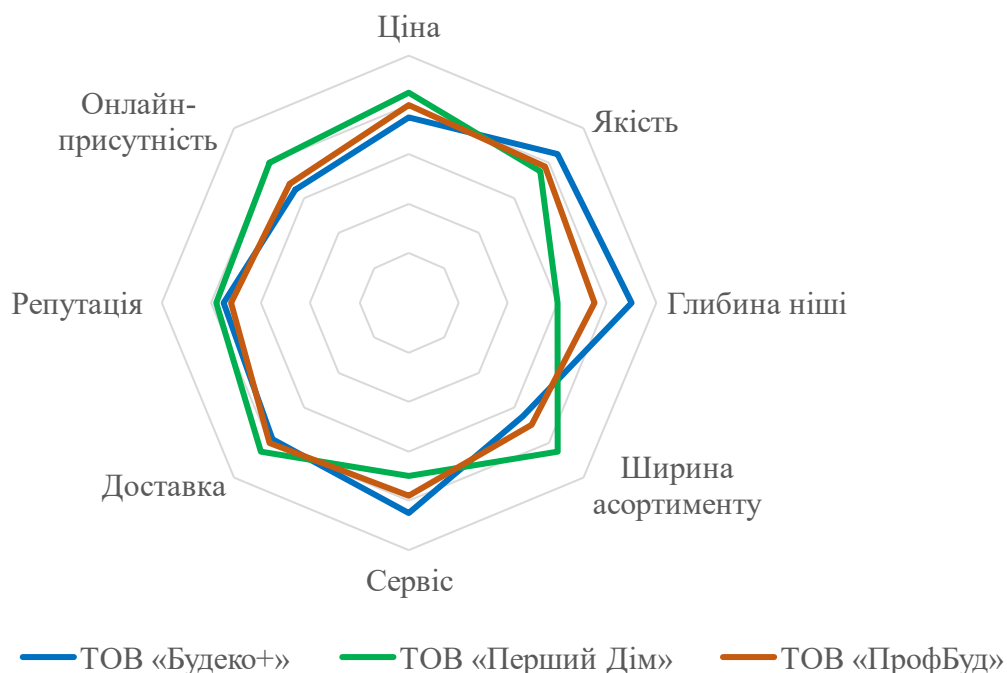


Рис. 2.2. Радарна діаграма конкурентоспроможності ТОВ «Будеко+» та основних конкурентів

Побудовано автором на основі табл. 2.6

Проведемо розрахунок площі багатокутників, представлених на рис. 2.2.

Площа рахується шляхом підсумовування площ трикутників, з яких складається багатокутник.

При цьому площа трикутника, у якого дві сторони a , b , та кут між ними α , обчислюється за формулою:

$$S = \frac{1}{2} \times a \times b \times \sin \alpha \quad [5] \quad (2.3)$$

Кут між сторонами кожного трикутника дорівнює 45° : $\sin 45^\circ = 0,7071$.

Радіус оцінювального кола прирівнюємо до 10 балів. При розрахунку площ прирівнюємо 1 бал = 1 см.

Для ТОВ «Будеко+»:

$$\begin{aligned} S &= \frac{1}{2} \times 7,5 \times 8,5 \times 0,7071 + \frac{1}{2} \times 8,5 \times 9,0 \times 0,7071 + \frac{1}{2} \times 9,0 \times 6,5 \times 0,7071 + \frac{1}{2} \\ &\quad \times 6,5 \times 8,5 \times 0,7071 + \frac{1}{2} \times 8,5 \times 7,8 \times 0,7071 + \frac{1}{2} \times 7,8 \times 7,5 \times 0,7071 \\ &\quad + \frac{1}{2} \times 7,5 \times 6,5 \times 0,7071 + \frac{1}{2} \times 6,5 \times 7,5 \times 0,7071 \\ &= 0,3536 \times (63,75 + 76,5 + 58,5 + 55,25 + 66,3 + 58,5 + 48,75 + 48,75) \\ &= 168,42(\text{см}^2) \end{aligned}$$

Для ТОВ «Перший Дім»:

$$\begin{aligned} S &= \frac{1}{2} \times 8,5 \times 7,5 \times 0,7071 + \frac{1}{2} \times 7,5 \times 6,0 \times 0,7071 + \frac{1}{2} \times 6,0 \times 8,5 \times 0,7071 \\ &\quad + \frac{1}{2} \times 8,5 \times 7,0 \times 0,7071 + \frac{1}{2} \times 7,0 \times 8,5 \times 0,7071 + \frac{1}{2} \times 8,5 \times 7,8 \\ &\quad \times 0,7071 + \frac{1}{2} \times 7,8 \times 8,0 \times 0,7071 + \frac{1}{2} \times 8,0 \times 8,5 \times 0,7071 \\ &= 0,3536 \times (63,75 + 45,0 + 51,0 + 59,5 + 59,5 + 66,3 + 62,4 + 68,0) \\ &= 168,12(\text{см}^2) \end{aligned}$$

Для ТОВ «ПрофБуд»:

$$\begin{aligned}
 S &= \frac{1}{2} \times 8,0 \times 7,8 \times 0,7071 + \frac{1}{2} \times 7,8 \times 7,5 \times 0,7071 + \frac{1}{2} \times 7,5 \times 7,0 \times 0,7071 \\
 &\quad + \frac{1}{2} \times 7,0 \times 7,8 \times 0,7071 + \frac{1}{2} \times 7,8 \times 8,0 \times 0,7071 + \frac{1}{2} \times 8,0 \times 7,2 \\
 &\quad \times 0,7071 + \frac{1}{2} \times 7,2 \times 6,8 \times 0,7071 + \frac{1}{2} \times 6,8 \times 8,0 \times 0,7071 \\
 &= 0,3536 \times (62,4 + 58,5 + 52,5 + 54,6 + 62,4 + 57,6 + 48,96 + 54,4) \\
 &= 159,60(\text{см}^2)
 \end{aligned}$$

За таблицею 2.6, рис. 2.2 та розрахованими величинами площ багатокутників робимо наступні висновки:

1. Найбільш конкурентоспроможною компанією є ТОВ «Будеко+». Площа її радару дорівнює 168,42 см². Проте дане підприємство має найбільшу бальну оцінку лише по трьох показниках конкурентоспроможності: якість продукції, глибина асортименту в ніші та рівень сервісу і консультацій. Найменша оцінка серед усіх параметрів має місце по ширині асортименту та онлайн-присутності. Тому фірмі слід вжити відповідних заходів саме у цьому напрямку.
2. ТОВ «Перший Дім» знаходиться зовсім поруч з ТОВ «Будеко+». Площа його радару відрізняється від площі компанії, що є предметом нашого дослідження, лише на 0,43см². Найбільш сильні позиції компанія має по п'яти із восьми параметрах. Найбільш слабкі позиції підприємство має по глибині асортименту в ніші та рівню сервісу і консультацій.
3. ТОВ «ПрофБуд» поступається конкурентам по всім параметрам. Однак, фірма займає другу позицію по відношенню або до ТОВ «Будеко+», або до ТОВ «Перший Дім». Найкращі позиції в рамках своїх параметрів компанія має по ціні та збуту. Найбільш слабким місцем є параметр «Репутація і лояльність».

Отже, ТОВ «Будеко+» має потужну конкурентну позицію в нішевому сегменті будівельних матеріалів. Підприємство перевершує конкурентів за глибиною спеціалізації та якістю сервісу, що є важливим для цільової аудиторії

(пічники, будівельні бригади, приватні замовники). Однак для подальшого зміцнення ринкових позицій компанії необхідно розвивати онлайн-канали продажу та розширювати загальний асортимент, щоб ефективніше конкурувати з регіональними мережами типу «Перший Дім».

Сильними конкурентними позиціями слід вважати наступні:

- 1) Чітка нішева спеціалізація на декоративних фасадних матеріалах, штукатурках та фарбах преміум-сегменту (Saparol та аналоги). Це дозволяє працювати з вимогливими клієнтами (дизайнери, підрядники преміум-ремонтів).
- 2) Фізичний виставковий зал на вул. Перемоги – важлива перевага для клієнтів, які хочуть «помацати» товар.
- 3) Гнучкість і персональний підхід (малий бізнес – швидке реагування на запити).
- 4) Стабільна прибутковість протягом останніх років.

Водночас виявлено й слабкі конкурентні позиції:

- 1) Недостатній масштаб – обмежені складські запаси, слабка логістика та менша закупівельна сила.
- 2) Слабкий цифровий маркетинг – низька онлайн-присутність порівняно з конкурентами.
- 3) Цінова конкуренція – компанія програє великим мережам за рахунок менших обсягів закупівель.
- 4) Залежність від імпорту (курсів ризику та логістика).

Таким чином, компанія добре тримається завдяки ніші та персональному сервісу, але для зростання мусить посилювати цифрові канали та шукати кращі умови закупівель.

2.4. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства

У пп. 2.2 нами з'ясовано, що ТОВ «Будеко+» має чітко виражену

спеціалізацію, яка визначається потребами клієнтів у забезпеченні виконання будівельних робіт певного характеру: будівництво печей, камінів, барбекю, фасадне оздоблення та виконання загальнобудівельних роботи.

Номенклатура продукції підприємства складається з шести асортиментних груп:

1. Вогнетривкі та термостійкі матеріали:

- вогнетривка цегла (шамотна ША-5, повнотіла для печей К-25 Decora тощо);
- термостійкі суміші, клеї, мертелі, штукатурки (НМ Wolfshoher, Zdunoplast та ін.);
- вогнетривкі плити, картон, мати (базальтовий, керамічний);
- фарби, лаки, просочення.

2. Цегла та блоки:

- рядова, лицьова, клінкерна, гіперпресована цегла різних марок (М-100, М-150, М-175);
- керамічні блоки, газоблоки, бетонні блоки, димохідні блоки.

3. Комплектуючі для печей та камінів:

- пічне лиття (дверцята, колосники, заслінки – Барок, Вікторія тощо);
- вогнетривке скло, ручки, термометри;
- тандири, мангали, барбекю, печі для казана та піци.

4. Посуд та аксесуари для барбекю: чавунні казани, сковороди, решітки, шампури, керамічний посуд;

5. Сухі будівельні суміші та сипучі матеріали:

- кладочні суміші (для газобетону, керамічних блоків, клінкеру);
- цемент, перліт, інші сипучі.

6. Фасадні та теплоізоляційні матеріали: штукатурки (силіконові Kabe), утеплювачі, сітки.

Сьогодні компанія пропонує більше 200 найменувань продукції та активно просуває ексклюзивні товари (наприклад, певні види пічної цегли та лиття).

Підприємство здійснює торгівлю продукцією таких відомих брендів, як

Caparol (лідер), KABE, а також іншими європейськими та українськими аналогами.

Структура асортименту продукції підприємства та зміни, що в ній відбулися, наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка структури товарного асортименту ТОВ «Будеко+»
(у % від загального обсягу продажів)**

Група продукції	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення (+,-) 2025 року від 2022 року
Вогнетривкі та термостійкі матеріали	52	48	45	42	-10
Цегла та блоки	22	23	24	25	3
Комплектуючі для печей та камінів	14	15	16	15	1
Сухі будівельні суміші та сипучі матеріали	6	7	8	9	3
Фасадні та теплоізоляційні матеріали	4	5	6	8	4
Посуд та аксесуари для барбекю	2	2	1	1	-1

Джерело: складено автором на основі даних сайту budeko.com.ua, Prom.ua та аналізу фінансової звітності підприємства

Таблиця 2.7 демонструє стабільне зростання протягом 2022-2025 рр. групи продукції «Цегла та блоки» та групи продукції «Сухі будівельні суміші та сипучі матеріали», а також значне зростання по групі «Фасадні та теплоізоляційні матеріали». При цьому під тиском конкуренції компанія вимушена зменшити пропозицію вогнетривких та термостійких матеріалів. Частка даної групи поступово зменшується. У 2025 році порівняно з 2022 роком вона скоротилась на 10%. Проте, залишається основною. Відмічаємо також, що позиція групи «Комплектуючі для печей та камінів» залишається незмінною (15% в середньому за п'ять років. Найменший відсоток (1,5%) припадає на посуд та аксесуари для барбекю.

Таким чином, можна стверджувати, що керівництво ТОВ «Будеко+» дотримується стратегії диверсифікації. Компанія поступово зменшує залежність від основної ніші (вогнетриви) і розвиває фасадний та загально будівельний напрямки. Таке рішення є обґрунтованим та ефективним за умов конкуренції, що відбувається наразі на будівельному ринку м. Запоріжжя та Запорізького регіону.

Під час проведення діагностики конкурентоспроможності продукції підприємства слід врахувати що ТОВ «Будеко+» не є виробником продукції, яку пропонує на ринку. Це торговельна компанія – вона не має власної продукції під своєю торговою маркою, а пропонує товари відомих брендів, переважно преміум-класу та середнього сегменту.

Аналіз конкурентоспроможності продукції було здійснено експертним шляхом. Результати бальної оцінки основних параметрів конкурентоспроможності продукції підприємства наведемо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Результати бальної оцінки основних параметрів конкурентоспроможності продукції підприємства

Параметр	Оцінка конкурентоспроможності	Характеристика
Якість	8,7	Висока якість продукції Продукція таких відомих брендів, як Saparol та KABE вважається однією з найкращих за такими вагомими параметрами, як: стійкість до атмосферних впливів та УФ-випромінювання; паропроникність; довговічність
Цінова конкурентоспроможність	6,3	Висока ціна на товари преміум-класу. Поступається більш дешевшим аналогам українського та китайського виробництва
Технічні характеристики	8,9	Відмінна позиція по таких основних технічних параметрах, як: водовідштовхування, стійкість до лугів, еластичність, колеровка
Екологічність та безпека	8,2	Високий рівень екологічної безпеки та впливу на людину та тварину: немає ярко вираженого запаху, або зовсім без запаху, низький вміст VOC.
Доступність та логістика	6,6	Середній рівень товаропросування Підприємство має склад у м. Запоріжжя. Однак, якщо обсяг замовлення великий, то товар може доставлятися з затримками.
Підтримка бренду	8,2	Потужна підтримка. Saparol – відомий бренд з хорошою репутацією серед професіоналів.

Джерело: складено автором на основі даних сайту budeko.com.ua, Prom.ua та аналізу фінансової звітності

По таблиці 2.8 робимо висновок, що компанія має як сильні, так й слабкі позиції на ринку по конкурентоспроможності продукції.

Сильними сторонами є:

- 1) Преміум-якість – матеріали добре тримаються в умовах українського клімату (перепади температур, вологість, УФ).
- 2) Широкі можливості колеровки – особливо у Caparol.
- 3) Технічна підтримка – компанія надає консультації, розрахунки та рекомендації по нанесенню.
- 4) Виставковий зал – клієнти можуть побачити фактури «наживо», що є великою перевагою порівняно з онлайн-магазинами.
- 5) Позитивні відгуки на реалізовані об'єкти (фасади виглядають сучасно та довговічно).

Слабкі сторони пропозиції компанії:

- 1) Висока ціна – основний недолік у Запоріжжі, де платоспроможність населення та бізнесу нижча, ніж у західних регіонах.
- 2) Обмежений вибір у бюджетному сегменті.
- 3) Залежність від імпорту (курсів ризики та можливі перебої постачання).
- 4) Слабша присутність у мас-маркеті порівняно з «Агромат» чи «Перший Дім», які пропонують як преміум, так і економ-варіанти.

Таким чином, продукція, яку пропонує «Будеко+», добре конкурентоспроможна у середньому та преміум-сегменті. Вона приваблива для клієнтів, які готові платити за якість, довговічність та естетику (дизайнери, підрядники преміум-ремонтів, власники котеджів).

Однак у масовому сегменті та при жорсткій ціновій конкуренції компанія програє. Основний виклик – висока собівартість пропозиції в умовах регіону з обмеженою купівельною спроможністю.

На нашу думку, компанії варто розвивати комплексні рішення (системи «під ключ» для фасаду) та вводити власну торгову марку в економ-сегменті, щоб

розширити цільову аудиторію.

Для того, щоб визначити групи продукції, що є найбільш важливими для ТОВ «Будеко+», скористаємось АВС-аналізом.

АВС-аналіз – це метод класифікації ресурсів (товарів, покупців, обсягів продажів тощо) за пріоритетністю на основі обраних критеріїв, де:

- А – високий пріоритет;
- В – середній;
- С – низький [21].

АВС-аналіз ґрунтується на емпіричному законі В. Парето, згідно з яким 20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль – лише 20% результату (цей закон ще називають «правило 20/80»). АВС-метод застосовують, щоб структурувати різні аспекти бізнесу за рівнем значущості для компанії. Цей аналіз є одним з методів раціоналізації і придатний для будь-якого підприємства і в будь-якій сфері його діяльності. З нього слідує універсальний висновок – немає сенсу вкладатися в підвищення ефективності за всіма напрямками, адже більшість дій не дасть потрібного результату, а деякі вимагатимуть великих зусиль. Найчастіше метод АВС-аналізу використовують для оптимізації номенклатури (асортименту) товару і його запасів з метою збільшення обсягу продажу і прибутку [21].

При проведенні АВС-аналізу весь асортимент (усі асортиментні позиції, або найменування) розділяють на три групи:

- група «А» – 20% найменувань, які приносять 80% доходу;
- група «В» – 30% найменувань, які приносять 15% доходу;
- група «С» – 50% найменувань, які приносять 5% доходу [21].

Для кожної групи позицій розробляють відповідні рекомендації, які дають змогу прийняти по відношенню до цієї групи адекватні управлінські рішення і в кінцевому підсумку істотно збільшити прибуток підприємства.

АВС-аналізу проводився у наступному порядку.

У першу чергу нами було обрано критерій аналізу – обсяг продажів за 2025

рік.

Далі здійснено ранжування усіх асортиментних груп за принципом зменшення обсягів продажу. На наступному етапі розраховано питому вагу кожної групи в загальному обсязі продажу та її накопичувальний ефект.

На підставі здійснених розрахунків усі групи продукції розділено на три категорії: А, В та С.

У зв'язку з відсутністю повної інформації що до діяльності підприємства аналіз здійснено на підставі експертних оцінок, структури асортименту та фінансових показників ТОВ «Будеко+» за 2025 рік.

Розрахунок показників АВС-аналізу наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Розрахунок показників АВС-аналізу для ТОВ «Будеко+»

Група продукції	Обсяг продажу, тис. грн	Питома вага, %	Накопичена питома вага, %	Категорія АВС
Вогнетривкі матеріали та комплектуючі	6156	57,0	57,0	А
Цегла і блоки та сухі суміші	3672	34,0	91,0	В
Фасадні матеріали та аксесуари	972	9,0	100,0	С
Разом	10800	100,0	х	х

Джерело: складено автором на основі фінансових даних підприємства.

По таблиці 2.9 відзначаємо, що до групи А належать вогнетривкі матеріали та комплектуючі вироби – їх частка у загальному обсязі продажу становить 57% продажів, а разом з групою В – 91%, що підтверджує класичний принцип Парето.

Результати проведеного нами АВС-аналізу за даними 2025 року надано у таблиці 2.10.

По таблиці 2.10 робимо наступні висновки:

1. Група А є найбільш прибутковою, вона формує переважну частину доходу компанії. Дана група потребує максимальної уваги. Тому підприємству необхідно забезпечити постійну наявність та просування за рахунок розширення ексклюзивних позицій та маркетингу.

2. Група В – стабільна група. Політика підприємства по відношенню до товарів даної групи повинна бути спрямована на оптимізацію запасів та вдосконалення цінової політики.

3. Група С є допоміжною групою. Вона має значний потенціал для зростання. Високим попитом в даній групі користуються фасадні матеріали (Kabe), оскільки саме вони відповідають сучасним тенденціям ринку енергоефективного будівництва. Тому підприємству слід зосередитись на розширенні саме цієї ніші.

Таблиця 2.10

АВС-аналіз асортименту ТОВ «Будеко+»

Категорія	Група продукції	Частка в загальному обсязі продажів, %	Частка в прибутку, %	Кількість позицій, %
A	Вогнетривкі та термостійкі матеріали Комплектуючі для печей	57	65	25
B	Цегла та блоки Сухі суміші	34	28	40
C	Фасадні матеріали Посуд та аксесуари	9	7	35

Джерело: складено автором на основі аналізу асортименту та оцінки продажів.

В цілому відзначаємо, що підприємство здійснює асортиментну політику, яка є достатньо збалансованою, але вимагає подальшої оптимізації запасів.

Для оцінки стабільності продажів товарів різних груп використаємо XYZ-аналіз асортименту ТОВ «Будеко+».

XYZ-аналіз – математично-статистичний метод, який дає змогу проаналізувати і спрогнозувати стабільність продажів окремих видів товарів і коливання рівня споживання тих чи інших товарів [3]. Метод цього аналізу полягає у розрахунку для кожної товарної позиції коефіцієнта варіації, або коливання витрат. Цей коефіцієнт показує відхилення витрат від середнього значення і виражається у відсотках. Параметрами можуть бути обсяг продажів (кількість),

сума продажів, сума реалізованої торговельної націнки [5].

У якості основних параметрів аналізу нами обрано характер попиту та розмір витрат.

Розподіл асортименту по групах:

X – група продукції, що має стабільний попит (коефіцієнт варіації $< 20\%$);

Y – група товарів, попит на які відчуває помірні коливання (20–50%);

Z – група товарів нестабільного попиту, який важко спрогнозувати ($> 50\%$).

Для проведення XYZ-аналізу у якості основного параметру так само, як і для ABC-аналізу нами обрано обсяги продажу основних груп продукції.

Для кожної з них розраховано коефіцієнт варіації (v_σ) за формулою:

$$v_\sigma = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100, \quad [5] \quad (2.4)$$

де σ – стандартне квадратичне відхилення обсягів продажу, тис. грн.;

$\bar{x}$ – середній обсяг продажів за 2025 рік, тис. грн.

Наведемо приклад розрахунку коефіцієнта варіації для групи «Вогнетривкі матеріали та Комплектуючі для печей».

Вихідні дані для розрахунку подані у таблиці 2.11.

Середній обсяг продажів за 2025 рік визначаємо за формулою середньої арифметичної простої:

$$\bar{x} = \frac{\sum_1^n x_i}{n}, \quad [5] \quad (2.5)$$

де x_i – обсяг продажу продукції за місяць, тис. грн.;

n – обсяг сукупності (кількість місяців у році).

Таблиця 2.11

Вихідні дані та допоміжні розрахунки для визначення коефіцієнта варіації по асортиментній групі «Вогнетривкі матеріали та Комплектуючі для печей»

Місяць	Обсяг продажів, тис. грн. (x_i)	$(x_i - \bar{x})$	$(x_i - \bar{x})^2$
Січень	501	-12	144
Лютий	465	-48	2304
Березень	536	23	529
Квітень	555	42	1764
Травень	568	55	3025
Червень	528	15	225
Липень	509	-4	16
Серпень	520	7	49
Вересень	555	42	1764
Жовтень	482	-31	961
Листопад	446	-67	4489
Грудень	492	-21	441
Разом за рік	6156	x	15711

Джерело: побудовано автором

Отже, за формулою (2.5) маємо:

$$\bar{x} = \frac{6156}{12} = 513 \text{ (тис. грн.)}$$

На підставі величин обсягів продажу по кожному місяцю року та величини середньорічного обсягу реалізації здійснімо допоміжні розрахунки показників, що наведені у табл. 2.11.

Стандартне квадратичне відхилення обсягів продажу визначаємо за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad [5] \quad (2.6)$$

де x_i – обсяг продажу продукції за місяць, тис. грн.;

n – кількість членів ряду, місяців

Маємо:

$$\sigma = \sqrt{\frac{15711}{12}} = 36,18 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, коефіцієнт варіації для даної групи за формулою (2.4) становитиме:

$$v_{\sigma} = \frac{3618}{513} \times 100 = 7,05\%$$

Таким чином, група «Вогнетривкі матеріали та Комплектуючі для печей» належить до категорії X (дуже стабільний попит).

Загальні результати XYZ-аналізу представлено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Загальні результати XYZ-аналізу асортименту ТОВ «Будеко+»

Категорія	Група продукції	Коефіцієнт варіації	Характеристика попиту
X	Вогнетривкі матеріали Комплектуючі для печей	6-12%	Дуже стабільний попит протягом року
Y	Цегла та блоки Сухі будівельні суміші	22-30%	Помірні сезонні коливання
Z	Фасадні матеріали Посуд та аксесуари для барбекю	50-65 %	Нестабільний попит

Джерело: складено автором на основі аналізу продажів підприємства.

По таблиці 2.12 робимо висновок, що асортиментна група «Вогнетривкі матеріали та комплектуючі для печей» формують групу «X», яка характеризується дуже стабільним попитом протягом усього року. Група «Цегла та блоки; сухі будівельні суміші» утворюють групу «Y», попит на яку відчуває на собі вплив сезонних коливань. До групи «Z» потрапили фасадні матеріали, посуд та аксесуари для барбекю. Група характеризується дуже нестабільним попитом, що залежить від існування окремих проєктів. Проте група при певних маркетингових діях має непоганий потенціал до зростання.

Для визначення подальшої стратегії компанії можна спиратись на кожен вид аналізу незалежно від іншого. Однак, для виявлення сильних та слабких позицій

товарних груп слід використовувати обидва види аналізу в комплексі.

XYZ-аналіз у поєднанні з ABC-аналізом – це виявлення безумовних лідерів та аутсайдерів в асортименті підприємства [24]. Такий аналіз надає можливість скорегувати стратегію управління асортиментом, запасами та маркетинговими зусиллями задля отримання найкращого ефекту.

Для отримання результатів комбінованого аналізу необхідно здійснити перехресне зіставлення результатів ABC- та XYZ-аналізів. При цьому кожна товарна група отримує подвійне позначення (наприклад, AX, BY, CZ) [24].

Розкриємо зміст основних позначень:

- AX – найбільш важливі товари, що мають стабільний попит;
- AY, BX – важливі товари з помірними коливаннями попиту;
- CZ – товари, що не є особливо важливими для підприємства і відзначаються нестабільним попитом [24].

Результати комбінованого ABC-XYZ аналізу представимо у вигляді таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Результати комбінованого ABC-XYZ аналізу ТОВ «Будеко+»

Група ABC	Категорія XYZ	Група продукції	Частка в продажах, %	Частка в прибутку, %	Стабільність попиту
A	X	Вогнетривкі та термостійкі матеріали Комплектуючі для печей	57	65	дуже стабільний
B	Y	Цегла та блоки Сухі суміші	34	28	помірний
C	Z	Фасадні матеріали Посуд та аксесуари	9	7	нестабільний

Джерело: складено автором на основі ABC- та XYZ-аналізу.

За даними таблиці 2.13 робимо висновок, що група AX забезпечує основний обсяг продажу та прибутку підприємства. На товари цієї групи споживачі пред'являють найбільший попит. Це свідчить, що саме дана група товарів є

надзвичайно конкурентоспроможною на ринку.

Товари, що потрапили до групи ВУ, мають стабільну позицію по обсягу продажу та користується більш-менш нормальним попитом. Група CZ стинається зі значними коливаннями попиту. Продаж товарів цієї групи приносить підприємству менше десятої частини доходу та прибутку. Проте, група має перспективні напрямки по фасадних матеріалах. Тому за умов впровадження засобів для активного просування можуть перейти до категорії ВУ і стати відповідним джерелом для покращення позиції підприємства.

Для конкретизації результатів комбінованого аналізу побудуємо матрицю розміром 3×3 , у якій по горизонталі відображаються категорії АВС-аналізу (А, В, С), а по вертикалі – категорії XYZ-аналізу (Х, Y, Z). При схрещуванні рядків та стовбців формується матриця з 9 квадрантів, кожен з яких відповідає певній категорії. В результаті кожна асортиментна група отримує комбіноване позначення (наприклад, АХ, ВУ, СZ).

Охарактеризуємо кожну категорію:

1. Категорія АХ та ВХ – лідери

Товари приносять високий або середній дохід (відповідно групи А та В). Попит на товари цієї групи є постійним, тому легко піддається прогнозуванню (група Х).

Стратегія підприємства для товарів даної категорії – віддавати товарам максимальний пріоритет. У зв'язку із цим необхідно постійно слідкувати за їх постійною наявністю на складі. При цьому можна чітко сформулювати замовлення постачальникам, так як наявність надлишків продукції мінімальна [24].

2. Категорія АУ та ВУ – сезонні локомотиви

Товари цієї групи мають достатньо великий оборот (А або В), але має місце коливання попиту сезонного характеру (група У).

Підприємство повинно використовувати стратегію управління ризиками: необхідно перед початком сезону продажів обов'язково мати певний страховий

запас. У зв'язку із цим підвищуються вимоги до відділу маркетингу [24].

3. Категорія AZ та BZ – високий дохід-високий ризик

Товари групи забезпечують переважну частку прибутку (А чи В), але характеризуються нестабільним стрибкоподібним попитом (група Z).

Група потребує особливого контролю. Необхідно працювати під замовлення або підтримувати мінімальний, але достатній страховий запас. Виникнення надлишків таких товарів може призвести до серйозної проблеми, пов'язаної із заморожуванням капіталу [24].

4. Категорія CX – дешево, але стабільно.

Товари даної групи приносять підприємству невеликий обсяг доходу та прибутку (група С), але їх продаж відбувається постійно та стабільно (група X).

Підприємству доцільно звернути увагу на застосування автоматизації замовлень з метою зниження витрат на логістику та економії часу менеджера, який контролює товаропросування. При цьому можна замовляти продукцію крупними партіями, оскільки на неї завжди існує попит [24].

5. Категорія CY – сіра зона

Група характеризується дуже незначним внеском у дохід та прибуток підприємства (група С) та сезонним попитом (група Y).

Підприємство повинно оптимізувати продаж товарів цієї групи за рахунок постачання невеликими партіями. Також, слід з'ясувати можливість заміни цих товарів на аналогічні, але більш прибуткові [24].

6. Категорія CZ – аутсайтери

Мінімальний внесок у прибуток компанії товарів цієї групи (група С) супроводжується дуже мінливим непередбачуваним попитом (група Z) [24].

Підприємство має прийняти рішення або про виведення цих товарів зі свого асортименту шляхом розпродажу залишків, або зорієнтуватися на продажу тільки на замовлення.

Отже, за допомогою матриці можна приймати правильні управлінські

рішення: не витрачати однакові зусилля на весь асортимент, а зосереджуватись саме на тих товарах, які приносять підприємству найкращий фінансовий результат.

Перевагами такого комбінованого підходу є:

- 1) Підвищення рівня прибутковості завдяки вивільненню коштів із «мертвого» асортименту (група CZ).
- 2) Зменшення дефіциту найбільш затребуваних товарів (групи AX та BX).
- 3) Економія часу менеджерів внаслідок автоматизації роботи з товарами групи CX [24].

Проте даний метод аналізу має певні недоліки:

- 1) Метод спирається на дані минулого періоду, тому не враховує можливість виникнення непередбачуваних ситуацій
- 2) Якщо підприємство випускає на ринок нові товари, то вони автоматично потрапляють в зону Z, оскільки попит на них ще не сформовано. У цьому випадку потрібен дуже ретельний постійний моніторинг просування цих товарів [24].

Матрицю комбінованого ABC-XYZ-аналізу для ТОВ «Будеко+» представимо на рис. 2.3.

Кольори матриці мають відповідне значення:

- зелена зона – група AX – товари, що мають найвищий пріоритет, – основа бізнесу компанії;
- жовта (оранжева) зона – група BY – товари, що відзначаються стабільністю продажу, тому вимагає застосування стандартних методів управління;
- червона (рожева) зона – група CZ – дуже ризикована група, але може мати перспективу при вмілому менеджменті [24].

За результатами побудови матриці робимо наступні висновки:

1. Квадрант AX – вогнетривкі та термостійкі матеріали, комплектуючі для печей:
 - забезпечує підприємству надходження основної частини доходу та отримання переважної частини прибутку;
 - активне просування та лояльність клієнтів надають можливість укладати

довгострокові контракти як з потенційними покупцями, так й з постачальниками товарів;

- високий попит викликає необхідність стовідсоткової наявності ключових позицій даної групи;

- потребує підвищеного контролю наявності запасів, щоб уникнути ризиків появи дефіциту;

- доцільно запровадити систему автоматичного поповнення запасів та CRM для більш ефективної роботи з постійними клієнтами;

- потребує пріоритетного фінансування.

XYZ-категорія	X	AX Вогнетривкі та комплектуючі Пріоритет № 1	BX	CX
	Y	AY	BY Цегла та суміші Стабільне управління	CY
	Z	AZ	BZ	CZ Фасади та аксесуари Обережний підхід
		A	B	C
		ABC-категорія		

Рис. 2.3. Матриця комбінованого ABC-XYZ-аналізу для ТОВ «Будеко +»

Джерело: складено автором на основі табл. 2.13

2. Квадрант ВУ – цегла та блоки, сухі суміші:

- забезпечує стабільний обсяг продажу;
- сезонний характер попиту вимагає планування сезонності продаж;
- доцільно здійснити заходи щодо оптимізації рівня запасів, логістики з метою збільшення рівня прибутковості підприємства;
- застосування стандартного управління;
- регулярний моніторинг цін конкурентів.
- слід здійснювати продажі через тендери та активно залучати до співробітництва оптових клієнтів.

3. Квадрант CZ – фасадні матеріали, посуд та аксесуари:

- товари низького рівня прибутковості та нестабільного попиту;
- має непоганий потенціал для зростання (особливо по фасадних матеріалах Kabe у зв'язку зі зростаючими потребами регіону у відновлюваних роботах);
- доречно працювати переважно на замовлення клієнтів, при цьому орієнтуючись на швидку доставку;
- активізувати свій маркетинг задля пошуку нових засобів просування товарів;
- можна спробувати запуск «пілотних проєктів» співпраці по приватних торгівельних марках;
- формування мінімального складського запасу;
- аналіз попиту задля пошуку способів активного просування та переведення в категорію ВУ.

Таким чином, аналіз показав, що асортимент ТОВ «Будеко+» має чітко виражену нішеву структуру з домінуванням стабільної та високоприбуткової групи «АХ», що є сильною конкурентною перевагою підприємства. Водночас має суттєвий недолік, оскільки створює залежність від одного сегменту. Тому, на нашу думку, підприємству доцільно зміщувати акценти у бік груп «ВУ» та «СZ». Це дозволить зменшити ризики, які можуть виникнути внаслідок сезонності та можливих коливань попиту на вогнетривкі матеріали, зменшити залежність від

основної ніші та підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Також, аналіз виявив необхідність акцентування зусиль на диверсифікацію асортименту та вдосконалення управління запасами.

2.5. Основні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції

Проведений аналіз діяльності фінансово-господарської діяльності ТОВ «Будеко+» за 2022-2025 рр. показав нестабільну динаміку доходів та рівня прибутковості, а також виявив факт високої залежності кінцевих результатів від участі в публічних закупівлях. Це дає усі підстави для визначення основних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства. Наші рекомендації передбачають заходи що до посилення сильних сторін підприємства та усунення слабких [52].

Першим напрямком роботи по підвищенню конкурентоспроможності підприємства є розширення асортименту та спеціалізація [41].

Компанії слід зосередитись на найбільш популярних видах продукції, таких як утеплювачі, фасадні системи та газоблоки. Також відповідно до комбінованого ABC-XYZ-аналізу слід й у подальшому спеціалізуватись на продажу вогнетривких матеріалів.

Необхідно розглянути можливість укладання прямих контрактів з декількома основними постачальниками на ті товари, які мають перспективи продажу: керамічні блоки, сухі суміші та фасадний декор. Це надасть можливість позиціонувати ці товари, як ексклюзивні.

Другим напрямком, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності є звернення уваги курівництва підприємства на маркетинг та застосування цифрових

технологій [34, 44].

Слід провести роботу зі створення сучасного сайту, на якому розмістити каталог продукції, інформацію про ціни та доставку, а також надати можливість робити онлайн-замовлення. У зв'язку із цим доцільною буде комунікація з платформами Prom.ua або OLX.

Необхідно розвивати інструменти цифрового маркетингу – постійно підтримувати присутність у соціальних мережах Google My Business, Facebook та Instagram, шляхом розміщення таргетованої реклами на м. Запоріжжя та регіон; здійснювати SEO-оптимізацію за запитами «будматеріали Запоріжжя опт»; запуснути програми лояльності для клієнтів. Макет таргетованої реклами для ТОВ «Будеко+» наведено на рис. Б 1 додатку Б.

Слід розглянути можливість впровадження найпростішої CRM-системи такої, як Bitrix24 або KeyCRM. Це допоможе пришвидшити роботу по обліку клієнтів, фіксувати повторні продажі, швидше отримувати інформацію про тендери [34].

Наступний напрямок – оптимізація операційної діяльності та логістики, що дозволить знизити логістичні витрати та пришвидшити обслуговування споживачів [42].

Для реалізації завдань напрямку слід розвивати власну логістику: придбати або взяти в оренду декілька вантажних автомобілів, що надасть можливість здійснювати оперативну доставку замовлень по Запорізькому регіону. При цьому можна застосовувати систему знижок, наприклад, запропонувати безкоштовну доставку при здійсненні замовлення від певної суми.

АВС-аналіз показав необхідність його застосування для діагностики запасів та формування мінімальних обсягів складських залишків для пріоритетних категорій товарів, що сприятиме більш швидкому обороту капіталу.

Застосовувати автоматизовані системи обліку запасів, що дозволить швидко формувати комерційні пропозиції та готувати тендерні документи.

Наступним кроком може стати підвищення професіоналізму кадрів та рівня сервісу.

Підприємству слід приділити увагу підготовці менеджерів з продажу, які б відрізнялись повним знанням асортименту та вмінням вести перемовини з клієнтами. Можна також найняти декількох спеціалістів, що мають досвід будівництва, які б надавали кваліфіковані консультації клієнтам з питань підбору матеріалів, технічної підтримки, розрахунку кошторису. Слід розглянути можливість партнерських відносин з будівельними бригадами з приводу надання консультаційних послуг.

Окрім вище наведених консультацій, рекомендуємо підприємству здійснити диверсифікацію каналів збуту – звернути увагу на прямі B2B-продажі (Business-to-Business), тобто працювати з клієнтами напрямку без посередників. Перевага такого підходу полягає в тому, що відносини з клієнтами будуються на особистій комунікації, довірі та розумінні їх потреб. Потенційно такі зв'язки можна налагоджувати з будівельними компаніями, житлово-комунальними підприємствами та аграріями.

Оскільки компанія має власну виставкову залу, корисним для компанії було б здійснювати роздрібну торгівлю через шоу-рум – такий формат продажів, коли у певному приміщенні демонструються зразки продукції покупцям. При цьому клієнт бачить на власні очі товар, що пропонується, має можливість його протестувати, отримати необхідну консультацію від менеджера та відразу придбати товар або продукт буде доставлений зі складу у короткий проміжок часу.

Запропоновані нами заходи обґрунтовуються ключовими показниками ефективності (KPI – Key Performance Indicators), що являють собою кількісно вимірювані метрики, які відображають ступінь досягнення поставлених цілей [36; 47].

Однак, слід зауважити, що вони мають відповідати принципам SMART, що являє собою метод постановки цілей, який допомагає зробити їх чіткими,

вимірюваними та досяжними.

Назва SMART складається з перших літер п'яти критеріїв:

- S – Specific – конкретна. Потрібно чітко сформулювати ціль.
- M – Measurable – вимірювана. Повинен бути спосіб оцінити результат та його покращення.
- A – Achievable – досяжна. Ціль повинна спиратись на можливості компанії та її ресурсний потенціал – бути реалістичною.
- R – Relevant – релевантна, значуща. Ціль повинна відображувати пріоритети діяльності підприємства та його плани, особливо довгострокові.
- T – Time-bound – обмежена в часі. Обов'язково слід встановити чіткий термін досягнення цілі [30]

З точки зору підвищення конкурентоспроможності підприємства ключові показники ефективності (KPI) поділяються на стратегічні та операційні.

Стратегічні KPI (загальнофірмові) показники включають:

- збільшення виручки від реалізації продукції на 20-25% протягом року;
- підвищення рівня рентабельності продажів до 7-9 %;
- частка онлайн-продажів повинна становити не менше 18-22 %;
- кількість виграних тендерів повинна досягати 40-50 % [36; 47].

Операційні KPI доречно охарактеризувати для кожного запропонованого нами заходу.

Розрахунок економічної ефективності заходів здійснювався на основі реальних даних підприємства з використанням класичних методів інвестиційного аналізу, які спрямовані на визначення трьох ключових показників: термін окупності (Payback Period), рентабельність інвестицій (ROI) та чиста теперішня вартість (NPV) (ставка дисконту 20 %) [26] на період 12 місяців 2026 року.

Вихідні дані для розрахунку візьмемо з таблиці 2.1:

- середньорічний дохід за 2024-2025 рр. – 17 282 тис. грн.;
- середня рентабельність продажів – 5,32 % (для розрахунків приймемо валову

маржу 15 %, що відображує особливості оптової торгівлі будівельними матеріалами в галузі).

Представимо приклад розрахунку KPI для заходу «Розширення асортименту та спеціалізація». Як було показано вище, метою заходу є диверсифікація пропозиції за рахунок просування на ринок енергоефективних та відновлювальних матеріалів, що наразі є надзвичайно актуально для м. Запоріжжя та регіону.

Розрахунок ефективності розширення асортименту наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Розрахунок ефективності розширення асортименту ТОВ «Будеко +»

Показник	Величина	Пояснення
Обсяг інвестицій, тис. грн.	400	Вкладання коштів у придбання пробних партій перспективної продукції, збільшення витрат на маркетинг, додаткові витрати на навчання персоналу
Приріст доходу, тис. грн.	3890	Приріст у розмірі 22,5 % до величини середньої виручки за 2024-2025 рр.
Приріст валового прибутку, тис. грн.	583,5	15 % від приросту доходу
Додаткові операційні витрати, тис. грн.	63,5	Додаткові витрати на зберігання та просування товару
Чистий приріст прибутку, тис. грн.	520	x
Термін окупності, місяців	8,3	$400 / (520 / 12)$
ROI, %	130	$(520 / 400) \times 100$
NPV (ставка дисконту 20 %), тис. грн.	265	x

Джерело: побудовано автором

Отже, операційними KPI для даного заходу виступатимуть:

- збільшення кількості нових позицій на 50-70 % протягом року;
- збільшення частки спеціалізованих матеріалів у обороті до 25–30 %;
- збільшення середньої суми покупки клієнта (зростання середнього чеку) на 18-20%;
- збільшення кількості нових B2B-клієнтів на 12-18 кожного кварталу.

Здійснімо розрахунки ефективності заходу «Розвиток логістики».

Нами було показано, що вдосконалення власної логістики сприятиме зменшенню залежності від сторонніх перевізників та підвищить оперативність обслуговування клієнтів.

Розрахунок ефективності розвитку логістики підприємства представимо у вигляді таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Розрахунок ефективності розширення розвитку логістики ТОВ «Будеко +»

Показник	Величина	Пояснення
Обсяг інвестицій, тис. грн.	600	Вкладання коштів у придбання вантажних автомобілів, або їх оренда та, відповідно, покриття зростання витрат на їх обслуговування (паливо, страхування, підключення GPS тощо)
Приріст доходу, тис. грн.	2 420	Приріст виручки на 14 % завдяки швидкій доставці
Приріст валового прибутку, тис. грн.	363	15 % від приросту виручки
Додаткові операційні витрати, тис. грн.	53	Додаткові витрати на паливо та обслуговування
Чистий приріст прибутку, тис. грн.	310	х
Термін окупності, місяців	23,2	$600 / (310 / 12)$
ROI, %	51,7	$(310 / 600) \times 100$
NPV (ставка дисконту 20 %), тис. грн.	≈ 85	х

Джерело: побудовано автором

Визначаємо операційні KPI для даного заходу:

- збільшення частки замовлень з доставкою до 40-50%;
- скорочення середнього часу доставки до 1-1,5 робочих днів;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів продажем товарів із доставкою.

За такою ж самою методикою визначаємо ефективність усіх інших запропонованих нами заходів та формулюємо їм операційні KPI.

Узагальнюючі результати розрахунків ефективності заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства представимо у таблиці 2.16.

По таблиці 2.16 робимо висновок, що впровадження комплексу запропонованих заходів надасть можливість підприємству збільшити виручку від

реалізації продукції на 12,54 млн. грн., отримати приріст чистого прибутку у розмірі 1,65 млн. грн.

Таблиця 2.16

Результати розрахунку економічної ефективності заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Будеко+»

Захід	Інвестиції, тис. грн	Приріст доходу, тис. грн.	Чистий приріст прибутку, тис. грн.	Термін окупності, міс.	ROI, %
Розширення асортименту та дилерські контракти	400	3 890	520	8,3	130,0
Цифрова трансформація та маркетинг	250	3 110	410	7,3	164,0
Розвиток логістики	600	2 420	310	23,2	51,7
CRM + навчання персоналу	160	1 300	170	11,3	106,3
Автоматизація тендерів та управління запасами	110	1 820	240	5,5	218,1
Комплекс заходів	1520	12 540	1 650	11,1	108,6

Джерело: побудовано автором

При цьому інвестиції окупляться менш, ніж за рік, рентабельність інвестицій становитиме 108,6%. Найшвидше (менш, ніж за півроку) окупляться капіталовкладення у здійснення заходів, спрямованих на автоматизацію тендерів та управління запасами. Саме цей напрямок роботи має найвищу рентабельність інвестицій – 218,1%.

Кожен із запропонованих вище заходів вимагає розробки чіткого і детального плану дій по його реалізації.

Зупинимось на можливому плані реалізації рекомендації «Розширення асортименту»

Як було відзначено вище, захід має за мету збільшення середнього чеку, розширення клієнтської бази, збільшення маржі та зменшення залежності від одного сегменту.

Планом передбачається послідовне проходження трьох етапів.

Перший етап розраховано на 1-3 місяці. Передбачається додати до асортименту теплоізоляційні матеріали та нові види сухих сумішів, що дозволить реалізувати ідею орієнтації на фасадні матеріали.

На другому етапі рекомендуються додати матеріали для покрівель та лакофарбову продукцію. Етап розраховано на 4-8 місяців.

Третій етап тривалістю 9-12 місяців характеризується розширенням асортименту групи «інструменти» та просування власної торгової марки на невеликих сегментах ринку, на які виходять споживачі з низьким рівнем платоспроможності.

У випадку повного виконання плану компанія має можливість покращити свої фінансові результати: можна очікувати збільшення виручки протягом 1-1,5 років на 25-45%, валового прибутку – на 2-7%, середнього чеку – на 35-55%.

Основні напрямки розширення асортименту представимо у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Основні напрямки розширення асортименту ТОВ «Будеко+»

Пріоритет	Група товарів	Потенціал зростання	Орієнтовний додатковий прибуток	Впровадження
1	Теплоізоляційні матеріали та фасадні системи: мінвата, пінопласт, ЕППС, фасадні дюбелі, сітки	Високий	17-25%	Спочатку здійснювати пропозицію 5-6 найбільш відомих брендів
2	Сухі суміші: штукатурки, шпаклівки, клеї, наливні підлоги	Високий	21-23%	Розширити додатково на 10-12 позицій
3	Покрівельні матеріали: бітумна черепиця, металочерепиця гідроізоляція	Середній, можливо високий	17-20%	Впроваджувати поступово у декілька етапів
4	Лакофарбові матеріали: ґрунтовки, емалі, лаки для дерева та металу	Середній	25-30%	Здійснювати інтеграцію з існуючим асортиментом
5	Інструмент та аксесуари: валики, шпателя, змішувачі, захисні плівки	Середній	27-33%	Відразу – дає найшвидшу окупність

Джерело: побудовано автором

Слід відзначити, що реалізація плану може викликати тиск з боку конкурентів та появи ризиків. Однак у ТОВ «Будеко+» існують усі необхідні способи для мінімізації їх негативних наслідків.

За цих обставин, як показує табл. 2.17, рекомендуємо підприємству реалізацію плану здійснювати поетапно. При цьому потрібно починати з тих заходів, що є низькозатратними та обов'язково щомісячно здійснювати моніторинг КРІ.

На підставі проведеного вище аналізу основні стратегічні напрямки подальшої діяльності підприємства систематизуємо у таблиці 2.18.

З метою отримання постійної інформації стосовно поточної ситуації, що склалася на даний момент часу, рекомендуємо підприємству здійснювати щомісячний моніторинг КРІ у вигляді дашборду, який являє собою інформаційну панель, на якій у зручному та наочному вигляді відображаються найважливіші показники, дані та результати роботи підприємства [31]. Він може містити графіки, діаграми, ключові показники, таблиці та інші інструменти. Це допоможе керівникові компанії відразу побачити усю загальну картину на одному екрані і в нього немає потреби переглядати розрізнену або громіздку інформацію.

Дашборд дозволяє швидко проаналізувати ситуацію, відстежувати динаміку зміни основних показників, вчасно виявляти проблеми та приймати відповідні рішення у короткий проміжок часу.

Макет дашборду для ТОВ «Будеко+» наведено на рис. Б 2 додатку Б.

Отже, підсумовуючи вище наведені дослідження та проєктні розробки, можна стверджувати, що ТОВ «Будеко+» має міцну конкурентну позицію на ринку будівельних послуг м. Запоріжжя та Запорізького регіону.

Підприємство володіє значним потенціалом завдяки використанню інноваційних рішень та високій якості послуг. Однак, керівництву компанії необхідно зосередитися на покращенні маркетингових стратегій та мінімізації ризиків, пов'язаних із розширенням діяльності та наявністю жорсткої конкуренції.

Таблиця 2.18

Основні стратегічні напрямки подальшої діяльності ТОВ «Будеко+»

Напрямок	Заходи	Засоби
Отримання швидких результатів - короткостроковий період – 3-6 місяців.	Посилення онлайн-присутності	- створення нового або оновлення існуючого сайту з каталогом, фільтрами та онлайн-замовленням; - активне ведення сторінок у соціальних мережах Instagram та Google My Business; - розробка та запуск таргетованої реклами, розрахованої на підрядників та приватних клієнтів.
	Впровадження програми лояльності для підрядників	- надання знижок у розмірі 5-10% при значних обсягах закупівель; - впровадження бонусної системи: безкоштовна доставка, технічна підтримка на об'єкті, тощо
	Оптимізація закупівель	- перехід на прямі контракти з виробниками; - часткова заміна імпортової продукції на українські аналоги високої якості
Отримання результатів у середньостроковому періоді – 6-18 місяців	Розширення асортименту	- пропонування нових груп: теплоізоляція, покрівельні матеріали, сухі суміші під фасад; - розробка та впровадження власної торгової марки в економ-сегменті
	Реорганізація логістичної діяльності та складського господарства	- збільшення складських запасів позицій, що користуються підвищеним попитом; - розширення доставки по Запорізькому регіону шляхом задіяння власного транспорту або надійних підрядників
	Активна участь у державних та донорських проєктах	- участь у тендерах ProZorro на відновлення об'єктів; - сертифікація матеріалів за новими стандартами
Стратегічні рекомендації – довгостроковий період – до 5 років	Позиціонування	створення власного ринкового сегменту «Фахівець з сучасних фасадних рішень у Запоріжжі та регіоні» на підставі пропонування продукції високої якості та надання кваліфікованих сервісних послуг
	Цифровізація	впровадження CRM-системи для роботи з клієнтами
	Розвинення взаємовигідного партнерства	співпраця з дизайнерами інтер'єрів та архітекторами
	Забезпечення та постійна підтримка фінансової стійкості	поступове збільшення власного капіталу та зниження залежності від імпорту

Джерело: побудовано автором

За умов сьогодення швидкий розвиток інформаційних технологій показує бізнесу, що потрібно бути гнучкими, постійно аналізувати стан своєї ніші, особливо новинок, які з'являються, шукати нові способи просування продукції та налагодження прямих контактів з клієнтами. Також, важливим є підвищення кваліфікації персоналу задля забезпечення високого рівня сервісу.

Варто відмітити, що конкурентне середовище для ринку будівельної продукції, з одного боку, перенасичене дрібними вузькоспеціалізованими фірмами, які пропонують аналогічну продукцію, в той же час вони відчують брак кваліфікованого персоналу, відсутність матеріальної або логістичної можливості доставки товарів та надання консультацій. За цих обставин зміцнення конкурентної позиції «Будеко+» потребує з боку його керівництва максимальної зібраності та рішучості у прийнятті швидких, чітких та гнучких управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

Реалізація поставленої мети і завдань дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки:

1. Аналіз наукової літератури з теми роботи показав, що думки вчених на поняття «конкурентоспроможність» відрізняються одна від одної, єдиної думки щодо його трактування немає. Кожен науковець має свою точку зору стосовно даної категорії. Однак подібність окремих поглядів науковців дозволяє об'єднати їх в окремі групи.
2. З'ясовано, що не зважаючи на різноманітність підходів, простежується одна основна думка, яка зводиться до визначення конкурентоспроможності як здатності суб'єкта господарювання конкурувати на ринку з іншими. Основна ідея трактувань полягає в тому, що для того, щоб підприємство та його продукція були на ринку конкурентоспроможними, необхідно спрямовувати зусилля на досягнення певної якості товарів та послуг за рахунок використання ресурсів підприємства як можна з більшою ефективністю.
3. Спостерігається і певна суперечність у поясненні категорії: одні науковці вважають, що конкурентоспроможність – це дія зосереджена на задоволенні потреб споживачів за рахунок певної конкурентної переваги, інші – на ефективності діяльності підприємства в непостійних зовнішніх умовах.
4. Підприємство будь якого виду стає конкурентоспроможним тільки тоді, коли має унікальні особливості та переваги, що забезпечують найкращі результати, як у процесі ведення виробничо-комерційної діяльності, так і в досягненні стратегічних цілей на тривалий період часу.
5. На стан конкурентоспроможності впливають чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які необхідно сприймати як певний важіль утворення конкурентних переваг.
6. Підприємства, які працюють на ринку будівельної продукції повинні постійно робити діагностику конкурентного середовища, щоб мати повну інформацію про

усіх суб'єктів ринкових відносин та вчасно, або, навіть, заздалегідь реагувати на зміну ситуації, що склалася, або очікується у майбутньому. Встановлюючи конкурентні цілі, важливо враховувати цільову самооцінку мети дослідницького суб'єкта з точки зору перспектив його діяльності та позиціонування на ринку.

7. Аналіз конкурентоспроможності має першочергове значення для розробки стратегій менеджменту підприємства на різні періоди часу, тому що охоплює усі складові елементи системи управління на всіх етапах діяльності підприємства від постановки цілі та завдань до розробки пропозицій подальшого розвитку та підвищення прибутковості.

8. Аналіз діяльності ТОВ «Будеко+» показав, що компанія належить до середнього бізнесу, який відчув на собі наслідки економічної нестабільності в країні, що з'явилися у 2022 році. Проте підприємству вдалося втриматись за складних умов, що склалися, а також відновити свою прибутковість у 2024 році.

9. Вивчення стану ринку будівельних матеріалів в Україні показало, що ринкові відносини поступово відновлюються. Компанії, які знаходять можливості поєднувати у єдину стратегію підвищення якості продукції та сервісу, а також проводять адекватну цінову політику, є найбільш сильними, займають відповідний ринковий сегмент, що відрізняється стабільністю функціонування та можливостями подальшого розвитку.

10. Ринкові відносини Запорізького регіону сильно гальмуються близьким його розташуванням до лінії фронту. Це обумовлює формування ринку Запорізького регіону існуванням постійної потреби в ремонті пошкоджених будівель, будівництві укрить та захисних споруд, у зв'язку із чим підвищується попит на бетон та металоконструкції. У регіоні відбувається повільне відновлення приватного житлового будівництва та комерційної нерухомості на відміну від інших регіонів країни. На ринку Запорізького регіону переважно функціонують середні та малі підприємства, що задовольняють потреби учасників локальних ринків.

11. Для визначення стратегічної позиції ТОВ «Будеко+» проведено діагностику конкурентного середовища шляхом побудови карти стратегічних груп конкуруючих підприємств. Визначено, що підприємство має усі підстави до зміцнення своєї позиції в конкретному сегменті, вживаючи заходів для підтримки свого комерційного становища, довіри поточних і залучення нових клієнтів.

12. Застосування методу експертних оцінок дозволило визначити, що всі підприємства в галузі є високо конкурентоспроможними. Основними конкурентами ТОВ «Буденко+» у м. Запоріжжя є ТОВ «Перший Дім» та ТОВ «ПрофБуд» (ProfBud).

13. Конкурентоспроможність підприємства можна також дослідити за допомогою методу радару. У ході аналізу з'ясовано, що компанія має сильну конкурентну позицію у сегменті будівельних матеріалів – перевершує конкурентів за глибиною спеціалізації та якістю сервісу, що є важливим для цільової аудиторії.

14. Продукція, яку пропонує «Будеко+», добре конкурентоспроможна у середньому та преміум-сегменті, яка є привабливою для клієнтів, які бажають та мають спроможність платити за якість, довговічність та естетику. Головною рекомендацією для досліджуваного підприємства на даному етапі оцінки є звернення уваги на покращення якості послуг, застосування гнучкої цінової політики до них, а також покращення та налагодження комунікаційних зав'язків.

15. З метою визначення видів груп продукції, які є найбільш важливими для ТОВ «Будеко+», було використано ABC-аналіз, XYZ-аналіз та комбінований ABC-XYZ-аналіз. Застосування даних прийомів допомагає прийняти правильні управлінські рішення стосовно переведення акценту на ті товари, що приносять підприємству найкращий результат.

На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Будеко+» та рівня його конкурентоспроможності нами запропоновано ряд заходів, впровадження яких сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Наші пропозиції мають підставу у вигляді сильних сторін компанії

та спрямовані на усунення її слабких місць .

Запропоновано п'ять взаємопов'язаних заходів:

1. Розширення асортименту та спеціалізація – впровадження спеціалізованих лінійок енергоефективних та відновлювальних матеріалів, укладання прямих дилерських контрактів.
2. Цифрова трансформація та маркетинг – розробка сучасного сайту з e-commerce, SEO-просування, контекстна реклама та впровадження CRM-системи.
3. Розвиток власної логістики – придбання або оренда вантажного транспорту для оперативної доставки по Запорізькій області.
4. CRM та навчання персоналу – автоматизація роботи з клієнтами та підвищення кваліфікації менеджерів.
5. Автоматизація тендерної діяльності та управління запасами – оптимізація роботи з ProZorro та впровадження ABC-аналізу запасів.

Проведені дослідження показали, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Будеко+» на ринку, залученню нових споживачів та покращенню економічних показників підприємства. Практична цінність результатів полягає в тому, що їх можна використовувати, як безпосередньо на ТОВ «Будеко+», так і на будь-якому іншому підприємстві галузі, з метою зміцнення ринкових позицій і розширення конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>.
2. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191>
3. Бочко О. Чинники підвищення конкурентоспроможності корпоративних бізнес-структур. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2025. С. 1-12. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/766>).
4. Бочко О.Є., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка і суспільство*. 2024. № 64.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
5. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. Харків: «Видавництво «Форт», 2021. 244 с.
6. Варава Л. М. Організаційно-економічне забезпечення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства / Л.М. Варава, Г.В. Кравченко. *Економіка та управління*. 2020. № 2. С. 45–52.
7. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2023. № 10.
8. Вінніченко І. І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2012. Вип. 8. С. 3-6.
9. Воздвиженський В. В. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 2 (9). С. 58–65.

DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318854](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318854).

10. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 4 (68). С. 83-88
11. Гарбузюк О. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 3. С. 297-304.
12. Горб В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 3-4. С. 132–138.
13. Грецький Р.Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12. С. 35–38.
14. Гриньова В.М. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств: теоретичні та практичні аспекти. Київ : КНЕУ, 2018. 256 с.
15. Денисенко М., Брець С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(70)), 139–146. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146>
16. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
17. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 16-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_1_5
18. Жеребук М. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи її підвищення. *Молодий вчений*. 2024. № 1. С. 78–85.
19. Ільченко Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-12.
20. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність торговельного підприємства та механізм

її забезпечення дис. ... канд. економ. наук: 08.00.04. Львів, 2008. 247 с.

21. Мазур О.Є. Багатовимірний ABC-аналіз асортименту. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2019. № 4 (44). С. 80-90. DOI:10.5281/zenodo.3757928
22. Маковоз О.С., Крайня Д.Р., Обуховський О.В. Фактори інвестиційної стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 32. С. 70–75.
23. Мартинович Н.О., Горник В.Г., Бойченко Е.Б. Маркетингові дослідження: Навч. посібник. Київ: «Видавництво Людмила», 2021. 323 с.
24. Марченко В.М., Башилова В.П. ABC-XYZ-аналіз як засіб управління асортиментом машинобудівного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С.597-601.
25. Михайлик О.М. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення. *Інтернаука. Серія : Економічні науки*. 2025. № 2(1). С. 59-65.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_2%281%29_10
26. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 49. С. 27–33.
27. Офіційна інформація про підприємство / Опендатабот / URL: <https://opendatabot.ua/c/11.07?type=best>
28. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 12. Ст. 64.
29. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 30. С. 379.
30. Ратушняк О. Г. Використання SMART технологій при постановці цілей в управлінні підприємством *Матеріали І науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*, 2021. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/view/11453>.
31. Равал К. Від даних до рішень: UX-стратегії для інформаційних панелей

реального часу. *Журнал Smashing* . 2025.

URL: <https://www.smashingmagazine.com/2025/09/ux-strategies-real-time-dashboards/>

32. Різник А.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Дніпро, 2021. С. 29–31.

33. Свиридюк В. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2020. 284 с.

34. Селезньова Г.О. Вплив цифрових технологій на конкурентне середовище підприємств. *Матеріали XXV міжнародної науково-практичної конференції*. 2022. С. 71–75.

35. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 3. С. 56–65

36. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382>.

37. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.

38. Хамел Г. Конкуруючи за майбутнє : пер. з англ. Київ : Видавництво «Старого Лева», 2020. 352 с.

39. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 135–141.

40. Barney J. B. Gaining and sustaining competitive advantage. 4th ed. Boston : Pearson, 2014. 512 p.

41. Duncombe R., Heeks R., Kintu R. Commerce for Small Enterprise Development: Manchester: Institute for Development Policy and Management *The University of Manchester*, 2006. 56 с.

42. Connecting to Compete Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. The International Bank for Reconstruction and

Development/The World Bank. 2017. 68p.

43. Global Competition: The New Reality. Report of the Presidents Commission on Industrial Competitiveness. Washington. D.C. *Government Printing Office*. 1985. Vol. 2. P. 6.

44. Gonzalez-Varona J. M., Lopez-Paredes A., Poza D., Acebes F. Building and Development of an Organizational Competence for Digital Transformation in SMEs. 2024.

45. Hamel G. Competing for the future / G. Hamel, C. K. Prahalad. Boston : Harvard Business School Press, 1994. 384 p.

46. Kruglov P., Shaw C. Financial Performance and Innovation: Evidence from USA, 1998–2023. 2024.

47. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York : Free Press, 1985. 592 p.

48. Porter M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1980 (reprinted 1998). 397 p.

49. Prahalad C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. 1990. Vol. 68, No. 3. P. 79–91.

50. Ramos-Rodriguez A. R., Medina-Garrido J. A., Lorenzo-Gomez J. D., Ruiz-Navarro J. What You Know or Who You Know? The Role of Intellectual and Social Capital in Opportunity Recognition. 2024.

51. Saaty T.L. The Analytic Hierarchy Process; McGraw-Hill International:New York, NY, USA, 2013.

52. Thompson A. A. Crafting and executing strategy: concepts and cases / A. A. Thompson, M. A. Peteraf, J. E. Gamble, A. J. Strickland. 21st ed. New York : McGraw-Hill Education, 2018. 864 p.

ДОДАТКИ

Додаток А
(обов'язковий)

Таблиця А 1

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Методи	Переваги	Недоліки
1	2	3
Засновані на аналізі порівняльних переваг	Прості у розрахунках, мають широке застосування	- характеризують ситуацію в статичі; - унеможливають адекватно визначити конкурентні позиції підприємства; - практично не показують взаємодію виробника та ринком збуту
Що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Дозволяють здійснювати якісне оцінювання на рівні галузі навіть у різних країнах	- у значній мірі характеризують тільки зовнішні умови діяльності; - не обґрунтовують спроможність до адаптації
Основа на теорії якості товару	Зосереджуються на аналізі якості виготовленої продукції, приділяють значну увагу споживачам	- не визначають ефективність виробничо- збутової діяльності підприємства; - аналізують тільки один вид продукції; - змішують КС підприємства та КС його продукції
Що використовують теорію ефективної конкуренції	Дозволяють здійснити глибинну діагностику внутрішнього середовища підприємства; роблять можливим порівняння його стану із показниками відповідної галузі	- розглядають вплив факторів внутрішнього середовища лише у статичі; - стикається зі складнощами узагальнення результатів діагностики; - містить дуже великий обсяг розрахунків
Матричні	Дозволяють проаналізувати розвиток конкуренції у динаміці	- фокусуються тільки на одній стратегії; - застосовують обмежену кількість характеристик для аналізу стану КС
Інтегральний	Доволі простий і наочний; дає можливість отримати чітку оцінку конкурентних позицій підприємства	- не орієнтований на глибокий аналіз діяльності підприємства, що робить неможливим виявлення резервів підвищення рівня його КС; - не враховує специфіку галузі; - підходить для аналізу діяльності підприємств із обмеженою номенклатурою товарів
Основа на теорії мультиплікаторів	Дозволяють здійснити оцінку значної кількості показників діяльності підприємства	- доволі громіздкі; - об'єктивність отриманих результатів має місце протягом короткого проміжку часу

Продовження табл. А 1

1	2	3
Що орієнтуються на потенціал підприємства	Діагностика окремих елементів потенціалу підприємства	- відчують нестачу необхідної інформації для здійснення розрахунків; - велика трудомісткість алгоритму розрахунків; - не досліджують вплив зовнішнього середовища
Що спираються на порівняння з еталоном	Зручний при здійсненні порівняння завдяки свої наочності та комплексності	Не аналізують показники, що відображають вплив зовнішнього середовища

Джерело: побудовано автором на основі [8;9; 10; 13]

Таблиця А 2

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Група методів	Методи
Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, 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
Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: побудовано автором на основі [5; 11; 16; 23]

Додаток Б
(обов’язковий)

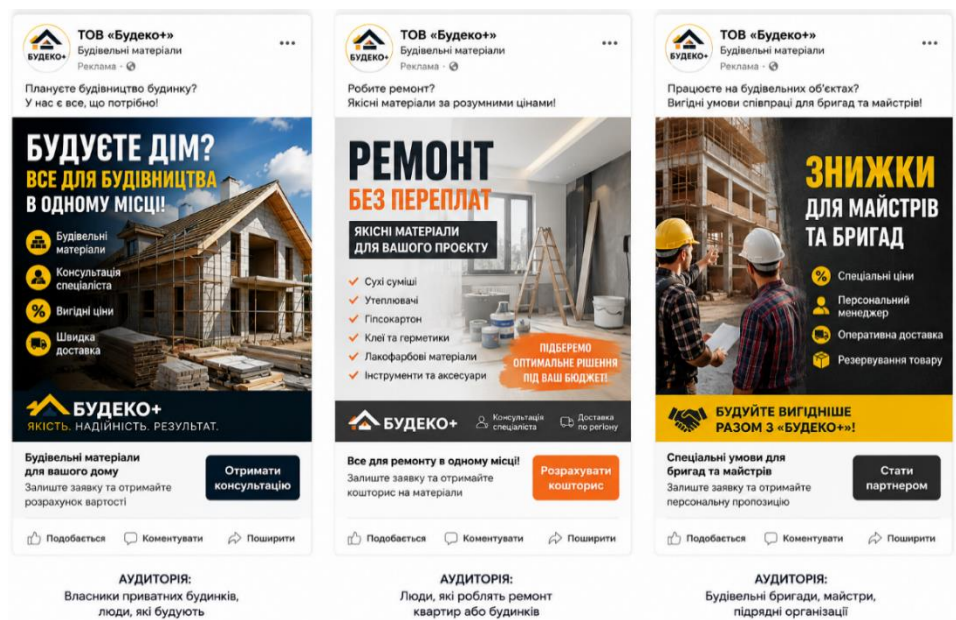


Рис. Б 1. Макет таргетованої реклами для ТОВ «Будеко+»

Джерело: розроблено автором



Рис. Б 2. Макет дашборду КРІ ТОВ «Будеко+»

Джерело: розроблено автором