

**«Будуємо майбутнє»**

**Наукова робота на тему:  
«Управління конкурентоспроможністю підприємства»**

## АНОТАЦІЯ

«Будуємо майбутнє». Управління конкурентоспроможністю підприємства.

Актуальність теми. На ринку будівельної продукції рівень конкуренції є досить високим, де вітчизняним виробникам доводиться конкурувати не лише один з одним, а й з іноземними товаровиробниками. Саме тому, нині велику роль відіграє управління конкурентоспроможністю, як набір інструментів забезпечення життєздатності суб'єкта господарювання шляхом формування нових та розвитку існуючих конкурентних переваг.

Мета і завдання дослідження. Метою наукової роботи є дослідження процесу управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Реалізація визначеної мети роботи зумовила необхідність вирішення наступних завдань: розкриття сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»; систематизація методичних підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства; оцінка конкурентного статусу підприємства за допомогою авторської методики; розробка практичних рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю.

Методика дослідження. Запропонований методичний підхід базується на основі оцінки конкурентоздатності підприємства, джерел формування конкурентних переваг та визначенні інтегрального показника конкурентоспроможності. Джерела формування конкурентних переваг пропонується визначати на основі ланцюга цінності М. Портера, що дозволяє виявляти наявні переваги та недоліки, які потребують управлінського впливу, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Наукова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи 30 сторінок і додатки (16 схем, 44 таблиці, 39 використаних джерел).

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність продукції, управління конкурентоспроможністю, конкурентна перевага, ланцюг цінності.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та основні чинники, що її визначають.....	5
1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства...	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
2.1. Діагностика кон'юнктурних факторів та перспективи розвитку ринку будівельних матеріалів.....	13
2.2. Оцінка конкурентних позицій МП «Полум'я» на ринку та його конкурентоспроможності.....	15
2.3. Аналіз особливостей управління конкурентоспроможністю МП «Полум'я» та джерел формування його конкурентних переваг.....	18
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	26
ВИСНОВКИ .....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	35

## ВСТУП

Протягом багатьох десятиліть в нашій країні регулятором виробництва був не реально існуючий попит на ринку, а командно-адміністративні механізми, які формували плани виробництва та визначали споживання. В сучасних же умовах господарювання підприємства постійно конкурують між собою за кращі умови виробництва та збуту. Дедалі складніше стає втримувати свої позиції на ринку, адже конкуренція все більше загострюється. Це вимагає від суб'єктів господарювання постійного аналізу своєї діяльності та діяльності найближчих конкурентів, визначення власного рівня конкурентоспроможності та інших ринкових гравців, виокремлення і розвиток наявних конкурентних переваг, а також формування нових. Крім того, важливим моментом є вчасна діагностика слабких сторін в діяльності організації та розробка адекватного управлінського інструментарію для найшвидшої їх ліквідації.

Питання конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства досліджували в своїх наукових працях такі відомі зарубіжні вчені як: П. Друкер, Р. Коуз, Ф. Котлер, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт та інші. Теоретичні та методологічні засади оцінки рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання розглянуті в роботах багатьох вітчизняних науковців, зокрема, в працях: Л. В. Балабанової, Т. Г. Белової, О. О. Гетьман, С. М. Клименка, Р. Л. Лупака, А. Ф. Павленка, В. А. Павлової, І. В. Сіменка та ін. В процесі їх наукової діяльності була розроблена ціла низка методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність дозволяє не лише зберігати ринкові позиції, а й покращувати їх в довгостроковій перспективі. Крім того, конкурентоспроможні підприємства здатні впливати на ринкову ситуацію, найкраще задовольняючи мінливі потреби споживачів.

**РОЗДІЛ 1**  
**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та основні чинники, що її визначають**

Сучасна ситуація на всіх сегментах ринку характеризується високим ступенем конкуренції. Кожне підприємство намагається завоювати якомога більшу частку ринку. В такому випадку лідерами стають ті суб'єкти господарювання, які аналізують свою діяльність та діяльність конкурентів, виокремлюють власні переваги, працюють над їх розвитком та примноженням. Наявність конкурентних переваг забезпечує підприємству конкурентоспроможність, тобто здатність досягати кращих результатів в процесі боротьби за споживача із суб'єктами ринку. Різні науковці по-різному трактують поняття «конкурентоспроможність підприємства» (додаток А.1) [1-9]. Так, конкурентоспроможність включає в себе групу взаємопов'язаних елементів, які впливають на діяльність підприємства і забезпечують йому сильні ринкові позиції.

На думку Д. Кларка, С. Уїлрайта і Р. Хейса [10, с. 34] існує чотири рівні конкурентоспроможності підприємства.

1. Перший рівень – роль керівництва полягає лише у виготовленні продукції. До уваги не беруться загрози з боку конкурентів та побажання споживачів.

2. Другий рівень – керівники підприємств даного рівня намагаються досягнути відповідності їх компаній встановленим конкурентами стандартам. Вони намагаються переймати принципи, підходи, методи в управлінні трудовою діяльністю чи якістю продукції у передових підприємств галузі.

3. Третій рівень – керівники підприємств притримуються думки, що успіх в конкурентній боротьбі можна досягнути за умови покращення управлінської

функції, якості продукції, організації виробництва. Тобто функція виробництва переходить на другий план.

4. Четвертий рівень – до нього відносяться передові компанії світу, які є доскональними і в системі виробництва, і в системі управління.

Згідно з японською системою менеджменту, конкурентоспроможність підприємства є п'ятирівневою ієрархією чинників. Коротка характеристика цих рівнів наведена в додатку А.2 [11, с. 124, 125].

Конкурентоспроможність підприємства характеризується певним набором ознак. А саме: релевантність, динамічність та відносність [4, с. 331].

Також конкурентоспроможність характеризується певним набором чинників. Чинники конкурентоспроможності – це суттєві обставини, які впливають або визначають характер та рівень конкурентоспроможності підприємства. Їх класифікація наведена в додатку А.3. Так, за місцем виникнення виділяють внутрішні та зовнішні чинники конкурентоспроможності. Для формування стійких конкурентних позицій саме внутрішні чинники відіграють ключову роль, адже на них активно впливає саме підприємство. В свою чергу, зовнішні чинники конкурентоспроможності виникають під впливом зовнішнього середовища. За джерелом походження вони є неоднорідними і тому поділяються на три групи: чинники міжнародної економіки; макроекономічні чинники; галузеві чинники конкурентоспроможності.

За сферою походження виділяють: науково-технічні чинники конкурентоспроможності, соціальні, організаційно-економічні, екологічні, політичні. Слід зазначити, що серед виділених груп зовнішніх чинників лише політичні мають виключно зовнішній характер. За характером виділяють загальні чинники, які впливають на всі підприємства; специфічні, які впливають на підприємства певної галузі; індивідуальні – чинять вплив на конкретне підприємство. За тривалістю дії існують постійні чинники та тимчасові. Основна маса чинників є постійними. Тимчасовий характер може бути зумовлений, наприклад, сезонними коливаннями чи змінами попиту. За

ступенем корисності чинники конкурентоспроможності поділяються на стимулюючі та дестимулюючі, тобто такі, що стримують ріст конкурентоспроможності. За ступенем обумовленості виділяють незалежні чинники (є результатом певних подій) та похідні (є побічним результатом дії незалежних чинників). За роллю чинника у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства можна виділити основні чинники (чинять визначальний вплив на рівень конкурентоздатності) та другорядні [12, с. 31-33].

Найбільш оптимальною з теоретичної та практичної точки зору є класифікація конкурентних переваг наведена на рисунку А.4 (додаток А.4). Дана класифікація є більш повною і дозволяє охопити більшість конкурентних переваг, які можуть сформуватися на певному підприємстві [13, с. 176, 177].

За джерелом виникнення конкурентні переваги поділяються на внутрішні та зовнішні. Різновиди зовнішніх та внутрішніх конкурентних переваг підприємства наведені в додатку А.5. Зовнішні переваги зміцнюють ринкову силу підприємства. В свою чергу, внутрішня конкурентна створює «цінність для виробника», зменшуючи при цьому собівартість [14].

Джерела формування конкурентних переваг в своїй еволюції пройшли декілька етапів, які були виділені в результаті аналізу комерційного успіху підприємств протягом кінця 19 – початку 21 століть. Характеристика цих етапів наведена в додатку А.6 [4, с. 148].

Формування конкурентних переваг відбувається за визначеною технологією, яка характеризується певними особливостями, а саме:

- систематичність виконання;
- висока відповідальність під час розробки та виконання рішень;
- інерційність прояву наслідків прийнятих управлінських рішень;
- складність реалізації розробленої технології;
- інтерактивність;
- необхідність наявності значної інформаційної підтримки;
- багатокритеріальність [15, с. 28-30, 16].

Робота над формуванням та примноженням конкурентних переваг повинна здійснюватися у всіх сферах діяльності підприємства. Ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства та їх характеристика наведені в додатку А.7 [17]. Тобто, конкурентоспроможність підприємства може бути досягнута в результаті формування конкурентних переваг по всіх основних функціях «ланцюга цінності» М. Портера завдяки допоміжним. В процесі аналізу природи конкурентоспроможності, М. Портер дійшов висновку, що наявність конкурентних переваг залежить від наявності й ефективності використання різного роду ресурсів підприємства. Таким чином, конкурентна перевага – це ступінь ефективного використання всіх видів ресурсів, що знаходяться в розпорядженні організації [4, с. 129, 130].

Конкурентні переваги характеризуються певними властивостями, характеристика яких наведена в табл. А.8 (додаток А.8) [18, с. 36, 37].

Якщо підприємство прагне зберігати та примножувати конкурентні переваги, воно повинно постійно вдосконалюватися, шляхом використання різноманітних нововведень. Причинами нововведень можуть бути [18, с. 58, 59]:

- зміна технології – здатна забезпечити: нові можливості для розробки нових товарів, нові прийоми маркетингу, нові способи виробництва тощо;
- поява нових або зміна існуючих потреб споживачів – перемагають ті підприємства, які здатні швидко зреагувати і вчасно внести зміни;
- зміна наявності або вартості елементів виробництва;
- поява нового сегмента або перегрупування існуючих сегментів в галузі;
- зміна державного регулювання в різного роду стандартах, нормах, вимогах та обмеженнях.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою, характеризується певним набором ознак, властивостей та чинників і може бути досягнута в результаті формування конкурентних переваг у всіх сферах діяльності організації.



## **1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Оцінка конкурентоспроможності передбачає розрахунок показників, що характеризують різні аспекти діяльності суб'єкта господарювання, демонструють результати та можливості його структурних підрозділів, їх сильні та слабкі сторони, здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища й ефективно в ньому функціонувати. Визначення конкурентоспроможності підприємства дозволяє [19, с. 406]:

- формувати управлінські завдання стосовно різних аспектів діяльності;
- приймати ефективні управлінські рішення;
- розробляти та застосовувати заходи, спрямовані на розвиток та примноження конкурентних переваг;
- пристосовувати підприємство до змін умов зовнішнього середовища.

Результативність аналізу конкурентоспроможності залежить від дотримання таких принципів, як: комплексність, об'єктивність, безперервність, науковість, системність, оптимальність, порівнюваність. Це дозволить отримати максимально реальну оцінку стану та діяльності підприємства і його конкурентів [20, с. 13, 14].

Метою здійснення аналізу конкурентоспроможності підприємства є виокремлення та оцінка факторів, які впливають на кінцевий результат діяльності підприємства і на ставлення споживачів до нього [8, с. 252].

Проблемам аналізу конкурентоспроможності фірми присвятили свою увагу велика кількість науковців, тому на сучасному етапі існує багато методів оцінки конкурентоспроможності. Їх систематизація, основні переваги та недоліки використання відображені в додатку Б.1. Методи оцінки конкурентоспроможності повинні обиратися індивідуально для кожного підприємства, враховуючи специфіку його діяльності та переваги і недоліки кожного окремо взятого методу.

На основі аналізу розглянутих методик оцінки конкурентоспроможності підприємства, було сформовано власну методику оцінки рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання (додаток Б.2, рис. Б.1).

Першим етапом, згідно з розробленою методикою, є з'ясування цілей, мети та завдання аналізу конкурентоспроможності підприємства. Метою аналізу, на нашу думку, є виокремлення та кількісна і якісна оцінка усіх факторів, які впливають на діяльність підприємства та визначають рівень прихильності споживачів до організації в цілому та його продукції, зокрема. Основна ціль аналізу – підвищення рівня конкурентоспроможності шляхом з'ясування перспективних напрямків розвитку наявних та надбання нових конкурентних переваг.

Другий етап аналізу – оцінка зовнішніх факторів впливу на рівень конкурентоспроможності полягає у з'яванні: основних тенденцій розвитку ринку; специфічних рис функціонування ринку; проблем та недоліків ринку, з якими зіштовхуються підприємства; вхідних бар'єрів на ринок. Це дозволить уникнути потенційних загроз з боку зовнішніх чинників, а також відкриє можливості для підвищення ефективності функціонування підприємства і відповідно підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентних позицій підприємства включає в себе три напрямки. Першим напрямком є оцінка конкурентного положення на ринку, який полягає у визначенні рівня конкуренції, а також місця об'єкта дослідження серед виокремлених конкурентів. Дозволяє з'ясувати, яку конкурентну стратегію слід використовувати аби досягти кращих позицій у майбутньому. Другим напрямком є діагностика фінансового стану підприємства, що дозволить з'ясувати можливість підприємства брати участь у конкурентній боротьбі для завоювання нових позицій. І третій напрямок – діагностика конкурентоспроможності продукції, як провідного фактору забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому. Дозволяє з'ясувати задоволеність споживачів якісними характеристиками продукту, його технічним рівнем, споживчими властивостями.

Завершальним етапом оцінки рівня конкурентоспроможності згідно з розробленою методикою є: оцінка особливостей управління конкурентоспроможністю на основі формування його конкурентних переваг за допомогою концепції «ланцюгу цінностей», яка була запропонована М. Портером у 1985 році. Згідно з даною концепцією, ланцюг цінностей демонструє процес створення вартості на підприємстві, що складається з різних елементів (основних та допоміжних процесів). Беручи до уваги те, що вартість створюється в процесі здійснення різних видів діяльності всіх функціональних підсистем, то необхідним є встановлення внеску кожного з виду робіт у кінцевий результат. До основних видів діяльності відносять: процеси створення та продажу товару, його доставки та післяпродажного обслуговування. Допоміжними видами діяльності є: придбання технологій, матеріально-технічне постачання, забезпечення трудовими ресурсами та загальне керівництво підприємством (додаток Б.2, рис. Б.2).

Для кожної ланки ланцюга характерний свій набір компетенцій та функцій. Традиційно набір компетенцій поділяють на три групи: економічні, управлінські, психологічні.

Формування конкурентної переваги згідно з концепцією «ланцюг цінності» передбачає вирішення потрійного завдання: оптимізацію виконання базових функцій; ефективну міжфункціональну координацію; погодження з впливом зовнішніх факторів. Таким чином, покращення кінцевого результату залежить від одночасного посилення кожної ланки та зв'язків між ними. Кожна базова функція має бути проаналізована, всі вони знаходяться в своїй конкурентній площині зі своїми закономірностями динаміки показників [4, с. 136-139].

Аналіз за даною методикою передбачає розрахунок та співставлення результативності та ефективності основних та допоміжних видів діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами. Це дає змогу визначити слабкі місця щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства та розробити заходи для їх ліквідації.

Завершальним моментом оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є розрахунок інтегрального показника конкурентоздатності за допомогою методу, заснованого на теорії ефективної конкуренції. Дана теорія передбачає, що найбільш конкурентоспроможним є та організація, де найбільш ефективно організована робота всіх підрозділів та служб, на діяльність яких впливає певний набір чинників (ресурсів підприємства). Так, згідно з даною методикою слід оцінити ефективність використання наявних ресурсів, тому передбачається аналіз чотирьох напрямків, а саме:

- ефективність виробничої діяльності (дозволяє визначити: економічність витрат на виробництво продукції, раціональність використання наявних основних засобів, досконалість технології виробництва продукції та організацію трудової діяльності);

- фінансовий стан підприємства (характеризує: рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства погашати зобов'язання, можливість стабільного розвитку в майбутньому);

- ефективність організації просування та збуту продукції (дає уявлення про ефективність системи просування та збуту продукції);

- конкурентоспроможність продукції (характеризує ступінь задоволення споживачів якісними та ціновими характеристиками товару).

Для кожного показника характерний свій ступінь вагомості, тому, експертним шляхом розроблені спеціальні коефіцієнти вагомості. Розрахунок окремих критеріїв та інтегрального показника здійснюється за формулою середньозваженої арифметичної [4, с. 346-357].

В кінцевому результаті буде отримана комплексна картина переваг та недоліків діяльності досліджуваного підприємства та його конкурентів, що стане основою для розробки ефективної конкурентної стратегії та підвищення наявного рівня конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Діагностика кон'юнктурних факторів та перспективи розвитку ринку будівельних матеріалів**

З'ясування місця підприємства з виробництва цегли невогнетривкої будівельної керамічної в конкурентному середовищі, а також перспективи його подальшого функціонування стає можливим на основі аналізу основних тенденцій розвитку будівельного комплексу України в цілому та Волинської області, зокрема. Так, виробництво цегли невогнетривкої будівельної керамічної належить до промисловості будівельних матеріалів. Виділяють наступні специфічні риси промисловості будівельних матеріалів: зростаюча частка ринку, яскраво виражена сезонність реалізації продукції, основні споживачі товарів – великі підприємства, залежність від сировини та споживача [30, с. 119].

У досліджуваній промисловості виділяють ряд проблем, зокрема, таких як [31, с. 19; 32, с. 57]: нераціональне використання природних ресурсів; висока енерго- та матеріаломісткість виробництва; низька якість продукції; плинність кадрів; застаріле обладнання; підвищення собівартості продукції; нераціональне використання відходів виробничої діяльності; велике екологічне навантаження.

Слід зазначити, що вхідні бар'єри в промисловість будівельних матеріалів не характеризуються великою силою. Даний вид діяльності не є надто капіталомістким, добре забезпечений сировиною, технологія виробництва є нескладною, підприємства орієнтуються на задоволення місцевого попиту [33].

Промисловість будівельних матеріалів включає в себе більше двох десятків галузей. Динаміка обсягів виробництва основних видів продукції наведена в додатку В.1. В обсягу виробництва цегли спостерігається незначне

коливання. Це свідчить про стабільність ринку, що з одного боку є позитивним моментом. Однак, на фоні зростання обсягів будівництва свідчить про загострення конкурентної боротьби [35, с. 66, 67].

Протягом останніх років можна спостерігати позитивну динаміку обсягу виконаних будівельних робіт (додаток В.2). У 2014 році в зв'язку зі складними умовами в країні спостерігається зниження інтенсивності будівництва однак, протягом наступних років спостерігається їх поступове нарощення. Зокрема, у 2017 році порівняно з 2013 роком обсяг будівництва зріс на 80,39 %.

Наступним етапом дослідження є з'ясування тенденцій розвитку підприємств з виробництва цегли невогнетривкої будівельної керамічної у Волинській області. Важливим є аналіз обсягів прийнятого в експлуатацію житла (додаток В.3). Так, спостерігається позитивна динаміка обсягів прийнятого в експлуатацію житла протягом 2013-2017 років як у Волинській області, так і в місті Луцьку. Крім того, динаміка до збільшення обсягів прийняття у місті Луцьку є значно більшою ніж по Україні.

Розвиток будівельної промисловості залежить від доходів населення. Тому доцільним є з'ясування динаміки доходів населення (додаток В.4, таблиця В.4.1). В Україні та Волинській області, зокрема, спостерігається поступове збільшення наявних доходів у розрахунку на одну особу. Проте аналіз є неповним без з'ясування динаміки реального доходу населення (додаток В.4, таблиця В.4.2). Так, попри постійне збільшення наявного доходу, реальний дохід населення зменшився у 2014 та 2015 роках, що є закономірним, зважаючи на ситуацію в країні. У 2016 та 2017 роках спостерігається тенденція до його підвищення. Таким чином, існують всі передумови для успішного функціонування та розвитку підприємств з виробництва цегли невогнетривкої керамічної будівельної, зокрема.

За запропонованою методикою було проведено аналіз стану конкуренції в галузі. Ринок будівельної керамічної цегли міста Луцька представлено чотирма виробниками: ВК-ТОВ «Луцький цегельний завод №1» ЛТД, МП «Полум'я», ПП «Захід», ВКТ «Будтрейд». Частки ринку, які займають дані підприємства

відображені в додатку В.5. Основним виробником будівельної керамічної цегли у місті Луцьку є ВК-ТОВ «Луцький цегельний завод №1» ЛТД, який володіє найбільшою часткою ринку – 39 %. Друге місце займає МП «Полум'я» з часткою ринку 23 %. Для аналізу конкурентного середовища доцільно побудувати конкурентну карту ринку (додаток В.6). Аутсайдером ринку є ВКТ «Будтрейд», лідер галузі ВК-ТОВ «Луцький цегельний завод №1» ЛТД, а МП «Полум'я» та ПП «Захід» – підприємства із сильною ринковою позицією, яка повільно покращується.

Аналіз ключових факторів успіху МП «Полум'я» можна здійснити за допомогою матриці конкурентного профілю (додаток В.7). МП «Полум'я» є конкурентоспроможним, оскільки отримало найбільшу загальну оцінку за рахунок високої якості продукції. Друга позиція належить лідеру за часткою ринку – ВК-ТОВ «Луцький цегельний завод №1» ЛТД. Третя позиція належить ПП «Захід», оскільки дане підприємство поступається часткою ринку та якістю цегли. Аутсайдером є ВКТ «Будтрейд» за всіма розглянутими факторами.

Таким чином, аналіз рівня розвитку промисловості будівельних матеріалів, як частини будівельного комплексу України в цілому та Волинської області, зокрема, показав наявність значних передумов для успішного функціонування підприємств з виробництва цегли будівельної керамічної невогнетривкої.

## **2.2. Оцінка конкурентних позицій МП «Полум'я» на ринку та його конкурентоспроможності**

Одним із потужних підприємств Волинської області, що спеціалізується на виготовленні будівельної керамічної цегли є мале підприємство «Полум'я». Організаційною формою даного підприємства є одноосібне володіння, форма власності – приватне підприємство. МП «Полум'я» має дочірнє підприємство – ПП «Поликруд». Діяльність підприємства за КВЕД – виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів з випаленої глини. Місією МП «Полум'я» є виготовлення високоякісної та надійної будівельної

керамічної цегли з найкращими експлуатаційними характеристиками за доступною ціною. Діяльність МП «Полум'я» поширюється на місто Луцьк та Луцький район. Організаційна структура досліджуваного підприємства є лінійно-функціональною. Вона відображена у додатку Г.1.

Основні техніко-економічні показники діяльності МП «Полум'я», сформовані на основі даних фінансової звітності (додаток Г.2), відображені в додатку Г.3. Згідно з наведеними даними, обсяги реалізації будівельної керамічної цегли зростають у 2017 році порівняно з 2013 роком на 103,36 %, що пояснюється поживленням будівельного комплексу в Україні в цілому, Волинській області та місті Луцьку, зокрема. Собівартість реалізованої продукції також зростає за рахунок нестабільної економічної ситуації, високого рівня інфляції в країні та різким ростом цін на всі категорії витрат підприємства. Значно зросли активи підприємства на 115,19 % у 2017 році порівняно з 2013 роком, в значній мірі за рахунок збільшення обсягів запасів. Протягом п'яти років підприємство є прибутковим. Продуктивність праці також зросла за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції. Позитивним моментом є ріст заробітної плати протягом всього аналізованого періоду.

Значна роль в діяльності підприємства належить фінансовим ресурсам. Тому розроблена методика передбачає діагностику фінансового стану суб'єкта.

Аналіз показників ділової активності підприємства (додаток Г.4, таблиця Г.4.1) показав зростання показників рентабельності, коефіцієнт фінансового левериджу більший нормативного значення протягом 2013-2017 років (0,5), коефіцієнт оборотності активів протягом п'яти років був мінливим. Оцінка фінансової стабільності підприємства (додаток Г.4, таблиця Г.4.2) показала збільшення частки позикового капіталу, що є негативним явищем. Однак, коефіцієнт автономії протягом аналізованого періоду був більшим нормативного значення (0,5). Аналіз та оцінка показників платоспроможності та фінансової стійкості підприємства (додаток Г.4, таблиця Г.4.3) показав, що власні обігові кошти організації протягом 2013-2017 років збільшувались.



Оцінка рівня ліквідності активів підприємства (додаток Г.4, таблиця Г.4.4) показала, що коефіцієнт оборотності запасів підприємства в 2017 році знизився, спостерігається збільшення кількості обертів дебіторської заборгованості, а коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості суттєво знизився у 2017 році порівняно з 2013 роком. Коефіцієнт покриття був протягом п'яти років не менше 1; коефіцієнт швидкої ліквідності був більшим 0,6; коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходився на нормативному рівні (більше 0,3) протягом 2016 та 2017 років.

З метою з'ясування конкурентоспроможності МП «Полум'я», з точки зору використання фінансових ресурсів, доцільним є порівняння окремих показників з конкурентними. По значенню швидкої ліквідності (таблиця Г.5.1 (додаток Г.5)) в межах нормативу протягом всього аналізованого періоду знаходились показники досліджуваного підприємства та ПП «Захід». Крім цього, показники МП «Полум'я» були більшими ніж ПП «Захід» протягом 2014-2016 років. Разом з тим дане підприємство поступається показниками абсолютної ліквідності ПП «Захід» протягом всього аналізованого періоду та ВК-ТОВ «Луцькому цегельному заводу №1» ЛТД у 2013 та 2015 роках. Тобто, можна сказати, що у МП «Полум'я» недостатньо грошових коштів та їх еквівалентів для погашення поточних зобов'язань.

У 2015 році порівняно з 2014 роком у МП «Полум'я» спостерігалася значна зміна розміру чистої маржі (додаток Г.5, таблиця Г.5.2) і зменшення її на 3,54 % у 2016 році. При цьому у ПП «Захід» протягом аналізованого періоду спостерігалась стабільна тенденція до збільшення показника, а у ВК ТОВ «Луцького цегельного заводу №1» ЛТД позитивна динаміка спостерігалась лише у 2016 році. Від'ємні значення свідчать про зменшення чистого прибутку відносно загальної виручки, отриманої в результаті діяльності підприємства.

І на завершення слід оцінити зміну оборотності робочого капіталу конкурентів, як індикатора ділової активності (додаток Г.5, таблиця Г.5.3). Так, МП «Полум'я» є лідером за показником оборотності робочого капіталу.

Підприємство буде конкурентоспроможним на ринку за умови конкурентоспроможності його продукції, тому розроблена методика передбачає оцінку конкурентоспроможності продукції суб'єкта дослідження. Для визначення рівня конкурентоспроможності будівельної керамічної цегли МП «Полум'я» було обрано матрицю «Бостонської консалтингової групи». Для її побудови було визначено відносну частку ринку МП «Полум'я» у 2017 році (додаток Г.6, таблиця Г.6.1) та темп росту ринку (додаток Г.6, таблиця Г.6.2). На основі отриманих результатів можна побудувати матрицю «Бостонської консалтингової групи» (додаток Г.7). Згідно з матрицею, будівельна керамічна цегла обох марок знаходиться у секторі «знаки питання». Так, продукція вимагає додаткових інвестицій на її просування на ринку.

Для визначення місця продукції МП «Полум'я» серед конкурентів було обрано такий графічний метод, як «багатокутник конкурентоспроможності». Критерії, згідно з якими здійснювався аналіз, наведено в додатку Г.8, таблиці Г.8. На основі бальної оцінки вищенаведених критеріїв побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (додаток Г.8, рисунок Г.8). Так, досліджуване підприємство лідирує за якістю і ціною цегли та за іміджем самого підприємства. Поступається лідеру лише своєю ринковою часткою.

Таким чином, діагностика фінансового стану підприємства та його конкурентів, а також визначення рівня конкурентоспроможності продукції показало, що МП «Полум'я» є конкурентоспроможним за окремими фінансовими показниками; продукція ж відрізняється високою якістю та нижчою ціною порівняно з іншими гравцями ринку.

### **2.3. Аналіз особливостей управління конкурентоспроможністю МП «Полум'я» та джерел формування його конкурентних переваг**

Ефективним інструментом діагностики власних конкурентних переваг та переваг інших суб'єктів ринку є концепція «ланцюгу цінностей» М. Портера, яка покладена в основу розробленої Нами методики. Для з'ясування рівня

конкуренентоспроможності слід проаналізувати основні та допоміжні види діяльності МП «Полум'я» і порівняти окремі показники з конкурентами.

Першим етапом дослідження, згідно з концепцією, є аналіз внутрішньої логістики підприємства. Ефективність використання матеріальних ресурсів було з'ясовано на основі оцінки складу і структури витрат, визначення рівня та тенденцій таких показників як матеріаломісткість та матеріаловіддача. Оцінка структури витрат підприємства за економічними елементами (додаток Д.1, таблиця Д.1.1) показала, що найбільша частка у витратах належить матеріальним (43,92 % – у 2013 році та 58,59 % – у 2017 році). Це є закономірним явищем, зважаючи на специфіку промисловості. При цьому обсяг матеріальних витрат за п'ять років зріс на 14,67 %, що зумовлено погіршенням економічної ситуації в країні та різким здорожчанням матеріалів.

Ефективність використання матеріальних ресурсів характеризується показниками матеріаломісткості та матеріаловіддачі (додаток Д.1, таблиця Д.1.2). Протягом 2013-2016 років матеріаломісткість зростає (на 14,47 % у 2017 році порівняно з 2013 роком), а матеріаловіддача – зменшується (на 12,64 % у 2017 році порівняно з 2013 роком). Це є негативним явищем. Слід зазначити, що виробництво цегли є дуже матеріаломістким. Також основним недоліком виробництва даної продукції є високий рівень енергомісткості. Ця проблема притаманна і для досліджуваного підприємства, і для конкурентів.

Що стосується технології виробництва цегли на МП «Полум'я», то вона не відрізняється від технології, яку застосовують конкуренти. Основна сировина – глина видобувається відкритим способом в спеціальних кар'єрах за допомогою екскаваторів та доставляється на підприємство, де її подрібнюють і вилучають чужорідні предмети. Формування глиняних «ковбас» здійснюється за допомогою пресу, після чого відбувається різка їх на однакові шматки та сушка. І найважливішим етапом є випікання цегли в спеціальній кільцевій печі та її подальше поступове охолодження, що забезпечує міцність та водостійкість кінцевого продукту.

Виробнича діяльність – другий елемент «ланцюга цінності». Склад та структура основних засобів, якими володіє МП «Полум'я» відображено в додатку Д.2, таблиці Д.2.1. Спостерігається збільшення частки транспортних засобів. Слід зазначити, що МП «Полум'я» володіє власним транспортним парком, що дозволяє йому самостійно забезпечувати транспортування сировини з кар'єру та шахти, а також здійснювати доставку продукції споживачам. Тому, наявність та розширення власного автопарку є значною конкурентною перевагою даного підприємства, яка полягає у зменшенні витрат на доставку сировини, підвищенню рівня контролю за перевезеннями та наданням обслуговуючих послуг клієнтам.

Важливо, щоб наявні основні засоби були у хорошому технічному стані. Це можна з'ясувати за допомогою аналізу коефіцієнтів надходження, вибуття, рівня зносу та придатності ОЗ (додаток Д.2, таблиця Д.2.2). Згідно з наведеними даними, рівень зносу перевищує рівень придатності основних засобів. При цьому спостерігається постійне збільшення рівня зносу протягом аналізованого періоду (на 4,8 % у 2017 році порівняно з 2013 роком). МП «Полум'я» є старим підприємством. Масштабне оновлення основних засобів на сучасному етапі неможливе через необхідність значних фінансових витрат.

Для більш комплексного аналізу стану основних засобів доцільним є порівняння рівня зносу основних засобів МП «Полум'я» із ступенем зносу обладнання переробної промисловості України (додаток Д.2, таблиця Д.2.3). Так, рівень зносу основних засобів МП «Полум'я» у 2015-2017 роках є меншим ніж середнє значення рівню зносу основних засобів переробної промисловості України – на 12,23 % у 2015 році, на 12,32 % у 2016 та на 0,43 % у 2017 році. Крім того динаміка зносу досліджуваного підприємства є нижчою.

Ефективність використання основних засобів підприємства характеризують показники фондомісткості, фондівіддачі та рентабельності виробництва (додаток Д.2, таблиця Д.2.4). Аналіз динаміки цих показників показав збільшення фондівіддачі та зменшення фондомісткості протягом п'яти років, що свідчить про ефективне використання наявних ОЗ. Рентабельність

виробництва у 2017 році порівняно з 2013 роком збільшилась на 2,41 %, хоча протягом аналізованого періоду динаміка даного показника була неоднозначною. Для більш повної оцінки рівня рентабельності виробництва МП «Полум'я» доцільно порівняти його із рентабельністю промисловості України (додаток Д.2, таблиця Д.2.5). Рентабельність промисловості України, як і рентабельність МП «Полум'я» протягом аналізованого періоду була мінливою. Загалом, рівень рентабельності досліджуваного підприємства був більшим ніж загальнодержавний протягом 2014-2016 років. Не зважаючи на позитивну динаміку, показник рівня рентабельності МП «Полум'я» у 2017 році, порівняно з показником по промисловості України є меншим на 3,45 %.

Для виробництва продукції окрім устаткування повинні бути наявні професійні кадри. Тому доцільним є аналіз кваліфікаційного складу робітників МП «Полум'я» (додаток Д.2, таблиця Д.2.6). Найбільша кількість робітників мають четвертий та п'ятий кваліфікаційні розряди (у 2017 році: 42 % - четвертий розряд та 31 % - п'ятий розряд). Тому, можна сказати про забезпеченість підприємства кваліфікованими робітниками. Це є ще однією перевагою МП «Полум'я», адже людський ресурс – найважливіший ресурс організації, особливо робітники, які безпосередньо створюють продукцію.

Продукція МП «Полум'я» є високої якості на відміну від конкурентів, оскільки проходить суворий внутрішній контроль. За якістю цегли слідкує начальник зміни, контролер та працівники лабораторії. Тобто, контроль параметрів продукції здійснюється двічі: на стадії виробництва та готової продукції кожної партії. Тому продукція МП «Полум'я» відповідає Державним стандартам України (додаток Д.3, таблиця Д.3) [38]. Наявність жорстокого контролю якості продукції дозволяє підприємству забезпечувати споживачів високоякісною цеглою та утримувати лідерські позиції за даним критерієм.

Крім того, слід зазначити, що керівництво МП «Полум'я» пильно слідкує за дотриманням вимог безпеки та охорони навколишнього середовища згідно з Державними будівельними нормами України [39]. Це знижує рівень

травматизму на підприємстві та частоту отримання професійних захворювань працівників.

Для виготовлення будівельної керамічної цегли, а також здійснення додаткових видів діяльності МП «Полум'я» володіє необхідними ліцензіями (додаток Д.4) [37]. Досліджуване підприємство має найбільший спектр діяльності серед конкурентів. Це підвищує його гнучкість, що в сучасному динамічному середовищі є важливою конкурентною перевагою.

Наступним елементом «ланцюгу цінностей» є товаророзподіл. Основними споживачами будівельної керамічної цегли МП «Полум'я» є (додаток Д.5) будівельні фірми (близько 60 %), друге місце займають фізичні особи (близько 30 %) та найменша частка припадає на посередників (близько 10 %). Слід зазначити, що серед постійних клієнтів можна побачити таких забудовників, як: «Луцьксантехмонтаж №536», «Житлобуд 1», «Житлобуд 2» «ЛДБК». Слід зазначити, що «Луцьксантехмонтаж №536» є одним з найбільших забудовників міста Луцька. Наявність такого клієнта для МП «Полум'я» є ще однією конкурентною перевагою.

При реалізації продукції МП «Полум'я» використовує змішані канали збуту. За допомогою прямих контактів із споживачами через свій збутовий персонал МП «Полум'я» здійснює: інтенсивне стимулювання збуту, надання експертних консультацій та кваліфікованої допомоги. Що стосується конкурентів, то вони також в основному націлені на роботу із великими забудовниками міста Луцька та Луцького району через прямий збут. Це є логічним, зважаючи на особливість промисловості будівельних матеріалів.

Для високої ефективності збутової діяльності на підприємстві повинна бути розроблена політика просування продукції. Витрати на рекламу досліджуваного підприємства у 2017 році наведені в додатку Д.6. Слід зазначити, що рекламна діяльність МП «Полум'я» є досить обмеженою, однак, рекламна діяльність конкуруючих підприємств суттєво не відрізняється. Бідність рекламної кампанії пояснюється використанням переважно прямого збуту в процесі реалізації будівельної керамічної цегли.

Важливим елементом успішної діяльності будь-якого підприємства є маркетинг. Тому доцільним є аналіз товарної політики та політики ціноутворення МП «Полум'я». Асортимент будівельної керамічної цегли МП «Полум'я» є вузьким. Підприємство спеціалізується на виготовленні цегли двох марок: М-100 та М-75. Високий рівень спеціалізації дозволяє досліджуваному підприємству забезпечувати високу якість своєї продукції.

МП «Полум'я» у своїй діяльності використовує модель ціноутворення, яка орієнтується на ціни конкурентів. Ціни на продукцію МП «Полум'я» та його основних конкурентів відображено в додатку Д.7. Слід зазначити, що ціни досліджуваного підприємства є найнижчими серед конкурентів, при чому продукція є високоякісною. Це пояснюється обраною керівництвом МП «Полум'я» ціллю ціноутворення – позиціонування товару за ціною і якістю серед конкурентів. Позиціонування будівельної керамічної цегли даного підприємства серед конкурентів наведена в додатку Д.8. МП «Полум'я» найкраще серед конкурентів забезпечує потреби споживачів за якісною та ціновою характеристикою будівельної керамічної цегли.

Завершальною ланкою основної діяльності досліджуваного підприємства є обслуговування. Враховуючи специфіку продукції, яку виготовляє МП «Полум'я», спектр обслуговуючих послуг є обмеженим. Сюди можна віднести складування, доставка та професійне консультування.

Окрім основної діяльності концепція «ланцюгу цінності» передбачає також аналіз допоміжної діяльності, до якої належать: матеріально-технічне забезпечення, управління людськими ресурсами, розвиток технологій та інфраструктура підприємства.

Постачання матеріалів для виготовлення цегли має свою специфіку, однак характерне для всіх підприємств-виробників будівельної керамічної цегли. Зокрема, відбувається видобуток та поставка глини і породи протягом весняно-осіннього періоду. Так, за сприятливих погодних умов працівники транспортного відділу підприємства намагаються максимально забезпечити потреби виробництва.

Оцінка забезпеченості МП «Полум'я» трудовими ресурсами (додаток Д.9, таблиця Д.9.1) показала, що чисельність працівників у 2017 році порівняно з 2013 роком зменшилась на три робітника. Частка промислового персоналу в загальній кількості у 2017 році порівняно з 2013 зменшилась на 0,17 % і становила – 95,12 %. Аналіз руху трудових ресурсів на досліджуваному підприємстві дозволив з'ясувати розмір плинності кадрів та рівень стабільності персоналу (додаток Д.9, таблиця Д.9.2). Плинність кадрів протягом 2013-2015 років була нульовою, а у 2017 році збільшилась на 1,22 %, через звільнення одного працівника за власним бажанням. Стабільність персоналу є високою, що має позитивний ефект, а у 2017 році вона взагалі становила 100%. Це свідчить про хороші умови праці на підприємстві та достатній рівень заробітної плати.

Доцільним є аналіз фонду заробітної плати на МП «Полум'я», як основного елемента мотивації персоналу до трудової діяльності (додаток Д.9, таблиця Д.9.3). Аналіз показав ріст заробітної плати працівників протягом п'яти років. Середньомісячна оплата працівника зросла у 2017 році порівняно з 2013 на 66,36 % і становила 7383 грн, а середньомісячна оплата робітника у 2017 році зросла на 52,56 % і становила 6313 грн. Для більш комплексного аналізу заробітної плати на досліджуваному підприємстві доцільним буде її порівняння із середньою заробітною платою по Волинській області (додаток Д.9, таблиця Д.9.4). Таким чином, середня заробітна плата працівника МП «Полум'я» протягом всього аналізованого періоду є значно більшою ніж середня заробітна плата одного працівника по Волинській області. Це є свідченням того, що підприємство цінує свої кадри та гідно оплачує їхню працю. Постійна тенденція до збільшення заробітної плати пояснює високий коефіцієнт стабільності персоналу. Так, на підприємстві працює досвідчений персонал, що є ще однією конкурентною перевагою.

Рівень ефективності управління трудовими ресурсами можна з'ясувати на основі розрахунку показників використання трудових ресурсів (додаток Д.9, таблиця Д.9.5). Так, аналіз показав, що продуктивність праці протягом досліджуваного періоду зростала і у 2017 році становила 190,74 тис. грн/чол.



Ріст продуктивності праці відбувся незважаючи на зменшення чисельності робітників. Поясненням цьому може бути нарощення обсягів виробництва у зв'язку з поживленням будівництва, а також зростання заробітної плати, як основного елемента мотивації персоналу до трудової діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності МП «Полум'я» здійснювалась за розробленою методикою на основі концепції М. Портера «ланцюгу цінностей». Так, було з'ясовано джерела формування конкурентних переваг на всіх етапах життєвого циклу будівельної керамічної цегли. Згідно з проведеною оцінкою було виокремлено ряд конкурентних переваг, які відображені в додатку Д.10.

Завершальним етапом аналізу конкурентоспроможності МП «Полум'я» є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства на основі оцінки ефективності чотирьох груп показників (критеріїв). Значення основних показників (критеріїв) та їх роль у визначенні рівня конкурентоздатності відображено в додатку Д.11. Було проведено оцінку конкурентоспроможності за чотирма основними напрямками: ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан підприємства, ефективність організації просування та збуту продукції, конкурентоспроможність продукції. Отримані результати є основою для визначення інтегрального показника конкурентоздатності МП «Полум'я» за допомогою коефіцієнтів вагомості, визначених експертним методом (додаток Д.12). Проведене дослідження показало ріст інтегрального показника конкурентоспроможності МП «Полум'я» протягом 2013-2017 років. Це є підтвердженням ефективного управління конкурентоспроможністю досліджуваного суб'єкта.

Проведений комплексний аналіз діяльності підприємства за розробленою методикою дозволив виявити сильні та слабкі місця, що в майбутньому може стати основою для розробки нової конкурентної стратегії. Загалом слід відмітити, що МП «Полум'я» є конкурентоспроможним підприємством на ринку будівельної керамічної цегли Луцького району. Однак, аби зберегти високі позиції у сучасному середовищі, необхідно постійно шукати джерела формування нових конкурентних переваг.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСЮ ПІДПРИЄМСТВА

Система управління конкурентоспроможністю МП «Полум'я» потребує постійного удосконалення, що продиктовано вимогами сучасного динамічного зовнішнього середовища. Практика показує, що значна частина українських підприємств не здатні вступати в конкурентну боротьбу на ринку. Причинами цього є: низький рівень методичного забезпечення управління конкурентоспроможністю, відсутність ефективних управлінських рішень в сфері управління конкурентоспроможністю підприємства, відсутність механізмів реагування та пристосування до швидкозмінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю МП «Полум'я», пропонуємо запровадити систему, засновану на циклі, відображеному в додатку Е.1. Згідно з даним підходом, на підприємстві повинен здійснюватися комплекс робіт для підвищення рівня конкурентоспроможності. Для цього, перш за все, слід сформулювати основні цілі та мету управління. Це дозволить в подальшому здійснити аналіз отриманих результатів і визначити ступінь досягнення поставлених завдань. Діагностика конкурентоспроможності повинна розпочинатися із визначення потенціалу розвитку на основі аналізу зовнішніх факторів. Наступним етапом, згідно із запропонованим циклом, є діагностика конкурентів на ринку, на якому функціонує МП «Полум'я» та визначення конкурентного положення. Це дозволить визначити рівень конкуренції та виділити лідера на ринку, що стане основою для розробки конкурентних стратегій в майбутньому. Завершальним етапом діагностики конкурентоспроможності підприємства має стати аналіз основних та допоміжних видів діяльності для виокремлення наявних у підприємства конкурентних переваг та вузьких місць, які необхідно подолати. Традиційно, будь-яке управління завершається аналізом отриманих результатів

та розробкою комплексу корегувальних засобів для підвищення ефективності системи менеджменту підприємства в сфері конкурентоспроможності.

Рекомендована блок-схема механізму управління конкурентоспроможністю МП «Полум'я» на основі концепції «ланцюгу цінностей» М. Портера відображена в додатку Е.2. Так, для формування стійких конкурентних переваг рекомендуємо використовувати увесь спектр методів управління конкурентоспроможністю. Адміністративні методи включають: організаційні методи впливу (законодавчі акти, положення, укази, статuti, вимоги, норми, інструкції, протоколи, правила, акти), розпорядчі (розпорядження, накази, вказівки), дисциплінарні (звільнення, догани, зауваження). Реалізація економічних методів здійснюється за допомогою таких економічних важелів як: ціни, податкові пільги, платежі, покарання. Використання соціально-психологічних методів рекомендується здійснювати на основі врахування інтересів суспільства. Також для ефективного функціонування механізму управління конкурентоспроможністю МП «Полум'я» слід використовувати нормативно правові, організаційні, економічно-соціальні та фінансові інструменти.

На сучасному етапі управління, як і будь-яка сфера діяльності підприємства, вимагає використання інноваційних форм, методів та технологій. Тому, рекомендуємо звернути увагу на такі прогресивні технології управління як: аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг та контролінг. Так, реінжиніринг слід використовувати для зміни найбільш техногенно небезпечних, матеріало- та енергомістких процесів виробництва. Використання аутсорсингу дозволить сфокусуватись на найважливіших процесах, підвищивши, таким чином, ефективність їх виконання. За допомогою контролінгу можливим стає своєчасне виявлення еколого-економічних проблем та розробка шляхів їх подолання. Зазначені методи, інструменти та технології управління конкурентоспроможністю, згідно із запропонованою блок-схемою, повинні спрямовуватися на основні та допоміжні види діяльності МП «Полум'я». Це

дозволить сформувані нові конкурентні переваги підприємства, виявляти вже існуючі переваги та працювати в напрямку їх розвитку і примноження.

Так, в процесі здійснення аналізу рівня конкурентоспроможності МП «Полум'я», було виявлено недолік в сфері управління персоналом підприємства, а саме відсутність системи навчання працівників. Тому, вважаємо за необхідне запропонувати модель підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу за рахунок впровадження системи навчання працівників (додаток Е.3). Для практичного застосування рекомендованої моделі, на підприємстві повинні бути забезпечені гідні та безпечні умови для навчання, а також, розроблена та впроваджена система стимулювання працівників до навчання.

Первинна професійна підготовка, передбачає надбання працівниками тих навичок, якими вони раніше не володіли. Важливе місце тут займає виробнича адаптація новачків-робітників. Рекомендуємо застосовувати наставництво, як спосіб передачі знань та вмінь більш компетентного робітника. Наявність робітників широкого профілю важлива конкурентна перевага. Це стає можливим за умови навчання працівників декільком суміжним професіям. Так, забезпечується виконання одним робітником різних виробничих операцій, а також з'являється можливість взаємозамінності робітників різних професій. Для цього слід проводити цільові курси під керівництвом майстра. Мінливе зовнішнє середовище є причиною освоєння нових професій відповідно до потреб виробництва. В такому випадку йдеться про перепідготовку працівників при впровадженні нових технологій виробництва чи управління. Удосконалення наявних у працівників знань, навичок та умінь можливе за умови здійснення підвищення кваліфікації. Це дозволяє поглибити професійні знання, а також навчить комплексно дивитись на ситуацію та працювати в команді, що на сучасному етапі є надзвичайно важливим. Підтримка персоналу повинна здійснюватися шляхом виявлення та винагородження найбільш здібних працівників. Це стане стимулом для них самих, а також для інших працівників в майбутньому працювати більш ефективно.

Згідно з проведеним аналізом конкурентоспроможності продукції за допомогою матриці БКГ, було з'ясовано, що будівельна керамічна цегла МП «Полум'я» знаходиться в секторі «знаки питання», тому, потребує додаткових інвестицій на просування. Доцільним, на Нашу думку, є розробка рекламної кампанії. Крім того, рекламна кампанія, яка в даний момент діє на підприємстві є досить бідною. Таким чином, рекламна кампанія МП «Полум'я» повинна охоплювати місто Луцьк та Луцький район. Обраними рекламними засобами і носіями є: місцеві газети, інтернет-сайти, радіо, транспорт. Графік використання рекламних засобів, а також вартість розміщення реклами наведено в додатку Е.4.

Таким чином, для проведення рекламної кампанії МП «Полум'я» протягом 01.03.2019 року по 31.08.2019 року із залученням місцевих газет, радіо, інтернету та транспорту необхідно буде витрати близько 34460 гривень. Це дозволить залучити більше покупців, які є фізичними особами.

Запропоновані Нами рекомендації спрямовані на удосконалення управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства та формування нових стійких конкурентних переваг в майбутньому, що дозволить підвищувати рівень конкурентоспроможності МП «Полум'я» на ринку будівельних матеріалів Луцького району.

## ВИСНОВКИ

Для досягнення успіху за умов ринкових відносин, підприємства-виробники будівельних матеріалів повинні приймати ефективні управлінські рішення для забезпечення своєї конкурентоспроможності, адже рівень конкуренції на всіх сегментах ринку будівельного ринку є досить високим. Тому, для завоювання лідируючих конкурентних позицій та максимізації прибутків, основним напрямком фінансово-економічної та виробничо-збутової стратегій має стати підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Загострення конкуренції з боку імпортних товарів на ринку будівельних матеріалів, зменшення обсягів реалізації будівельної цегли при зростанні обсягів будівництва, вимагає від керівництва підприємств з виробництва будівельної керамічної цегли підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Оскільки, конкурентоспроможність підприємства включає в себе групу взаємопов'язаних елементів, які впливають на діяльність організації і забезпечують їй сильні ринкові позиції, то важливим є здійснення комплексного аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Ринкові фактори, конкурентоспроможність товару, фінансовий стан, ефективність здійснення основних та допоміжних видів діяльності підприємства – все це несе свій вклад в конкурентоспроможність підприємства та визначає її. Таким чином, здійснення всебічного аналізу дозволить виявляти сильні та слабкі сторони щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства, з метою максимального уникнення конкурентних ризиків та використання конкурентних переваг. Грамотне використання останніх, при максимальній нейтралізації конкретних прогалин та ризиків дозволить завоювати високу позицію на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник / Л. В. Балабанова. – [2-ге вид., переробл. і доповн.]. – К. : Знання-Прес, 2004. – 645 с.
2. Белова Т. Г. Маркетингові дослідження: конспект лекцій для студ. за напрямом підготовки 6.030507 «Маркетинг» усіх форм навчання / Т. Г. Белова. – К. : НУХТ, 2010. – 131с.
3. Гетьман О. О. Економічна діагностика: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
4. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
5. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
6. Павленко А. Ф. Маркетинг: підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2003. – 246 с.
7. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства оцінка та стратегія забезпечення: монографія. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
8. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. / [за заг. ред. І. В. Сіменко, Т. Д. Косової] – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 384 с.
9. Сумець О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навчально-практичний посібник / О. М. Сумець, О. Є. Сомова, Є. Ф. Пеліхов. – [2-ге вид., переробл. і доповн.]. – К. : «Видавничий дім «Професіонал»», 2009. – 280 с.
10. Солоїд О. В. Підвищення конкурентних позицій малих підприємств за умов розвитку глобалізації / О. В. Солоїд // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – №4. – С. 32-36.

11. Іксарова Н. О. Розвиток еколого-орієнтованого бізнесу як фактор підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняної економіки / Н. О. Іксарова // Фінанси, облік, банки. – 2014. – №1. – С. 121-127.
12. Голубко Є. В. Суть та зміст конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/17862/1/vestnik\\_HPI\\_2011\\_62\\_Holubko\\_Sut.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/17862/1/vestnik_HPI_2011_62_Holubko_Sut.pdf).
13. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13273/1/029\\_Sutn%D1%96st%20ta%20klasif%D1%96k\\_174\\_179\\_714.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13273/1/029_Sutn%D1%96st%20ta%20klasif%D1%96k_174_179_714.pdf).
14. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://studwood.ru/880605/marketing/zovnishni\\_vnutrishni\\_konkurentni\\_perevagi\\_pidpriyemstva](https://studwood.ru/880605/marketing/zovnishni_vnutrishni_konkurentni_perevagi_pidpriyemstva).
15. Medviedieva O. Marketing research as a factor of providing enterprises`competitiveness / O. Medviedieva, A. Tendyuk, O. Smal // International scientific and practical conference of students and young scientists «International problems of management and leadership». – L.: Lutsk National Technical University, 2017. – P. 28-30.
16. Конкурентні переваги підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fb/mm/2014/14-18/page9.html>.
17. Аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ifreestore.net/5004/27/>.
18. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
19. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Швед, І. С. Біла // Економіка і суспільство. – 2017. – №8. – С. 405-410.
20. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / Л. О. Зайцева // Економічний аналіз. – 2013. – №3. С. 12-17.



21. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Механізм регулювання економіки. – 2013. – С. 155-163.
22. Стратегічні групи конкурентів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/24088/>.
23. Богацька Н. М. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Н. М. Богацька, Л. Р. Цинкобур // Молодий вчений. – 2017. – №4. – С. 599-603.
24. Погребняк Д. В. Теоретичні аспекти методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/2979/1/35.pdf>.
25. Косянчук Т. Ф. Економічна діагностика: навч. посіб. / Т. Ф. Косянчук, В. В. Лук'янова, Н. І. Майорова, В. В. Швид. – [за заг. ред. Т. Ф. Косянчук]. – Львів : Новий світ – 2000, 2009. – 452 с.
26. Управлінський аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Бойко, Н. М. Василик, І. М. Вахович [та ін.]. – [за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. З. В. Гересимчук]. – Луцьк : Вежа-Друк, 2013. – 1000 с.
27. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко, І. В. Балабанова. – К. : «Видавничий дім «Професіонал»», 2009. – 256 с.
28. Літвінова В. О. Графічні методи дослідження у аналізі рівня конкурентоспроможності продукції / В. О. Літвінова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/>.
29. Медведева Е. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / Е. Медведева, А. Тэндюк // Celei de-a 71-a Conferință științifică a studenților, consacrată aniversării a 85 ani de la fondarea Universității Agrare de Stat din Moldova. – 2018. – № 71 – С. 142-145.
30. Слюсаренко О. Ю. Проблеми розвитку промисловості будівельних матеріалів і шляхи їх подолання / О. Ю. Слюсаренко // Вісник НТУ «ХПІ». – 2015. – № 28. – С. 118-122.

31. Медведєва О.І. Маркетингове забезпечення управління якістю продукції підприємств-виробників будівельних матеріалів / О. І. Медведєва, О. В. Бойко // Економічні науки. – 2017. – №14. – С. 14-20.
32. Шубенкіна В. О. Тенденції розвитку будівельного комплексу України / В. О. Шубенкіна // Молодий вчений. – 2016. – №8. – С. 55-58.
33. Шевченко В. О. Стан і перспективи розвитку ринку будівельних матеріалів в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Шевченко // Ефективна економіка. – 2014. – №6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3124>.
34. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
35. Калініченко Л. Л. Аналіз тенденцій розвитку будівельної галузі та будівельної продукції України / Л. Л. Калініченко, Ю. Р. Сидорова // Молодий вчений. – 2017. – № 4. – С. 64-68.
36. Головне управління статистики у Волинській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/>.
37. You control онлайн-сервіс перевірки контрагентів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/>.
38. Будстандарт online [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id\\_doc=4108](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=4108).
39. Державні будівельні норми України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dabi.gov.ua/normatyvno-pravova-baza/derzhavni-budivelni-normy-ukrayiny/>.

Додатки

# Додаток А

## Додаток А.1

Таблиця А.1. Наукові підходи до визначення суті поняття  
«конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення поняття
Балабанова Л. В. [1, с. 224]	Можливість господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, оснований на пропозиції товарів, що відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю і асортиментом в необхідні терміни і на вигідніших, ніж у конкурентів, умовах.
Бєлова Т. Г. [2, с.74]	Відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей і за ефективністю виробничої діяльності.
Гетьман О. О. [3, с. 45]	Спроможність займати визначену ринкову нішу в певний період часу.
Клименко С. М. [4, с. 330]	Потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі.
Лупак Р. Л. [5, с. 305]	Механізм ефективного використання конкурентних переваг з метою реалізації стратегічних цілей господарсько-фінансової діяльності та забезпечення соціально-економічних потреб споживачів.
Павленко А. Ф. [6, с. 63]	Здатність підприємства посісти відповідну позицію на конкретному ринку.
Павлова В. А. [7, с. 12]	Спроможність підприємства зберігати конкурентні позиції на ринку або змінювати їх в процесі адаптації до мінливого конкурентного середовища функціонування.
Сіменко І. В. [8, с. 247]	Здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.
Сумець О. М. [9, с. 50]	Здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів.

## Додаток А.2

Таблиця А.2. Характеристика п'ятирівневої ієрархії чинників конкурентоспроможності підприємства згідно з японською системою менеджменту

Рівень	Характеристика
Перший	Конкурентоспроможність представлена часткою ринку підприємства (на неї впливають: співставна якість товарів; відносна ціна на них; фактор який враховує ефективність системи просування; фактор, який враховує силу системи збуту).
Другий	Конкурентоспроможність представлена трьома чинниками: здатністю розвиватися, виробничими потужностями та збутовим потенціалом.
Третій	Конкурентоспроможність забезпечується за рахунок обрання оптимальної ринково-продуктової стратегії, яка стане основою конкурентної стратегії для збереження чи покращення ринкової позиції.
Четвертий	Конкурентоспроможність буде забезпечена у випадку прийняття вищим керівництвом ефективних управлінських рішень, які реалізуються на трьох попередніх рівнях ієрархії чинників.
П'ятий	Конкурентоспроможність представлена результатами діяльності підприємства у попередньому періоді (особливу увагу слід звернути на прибуток, оскільки він є джерелом отримання ресурсів для здійснення подальшої конкурентної боротьби).

### Додаток А.3

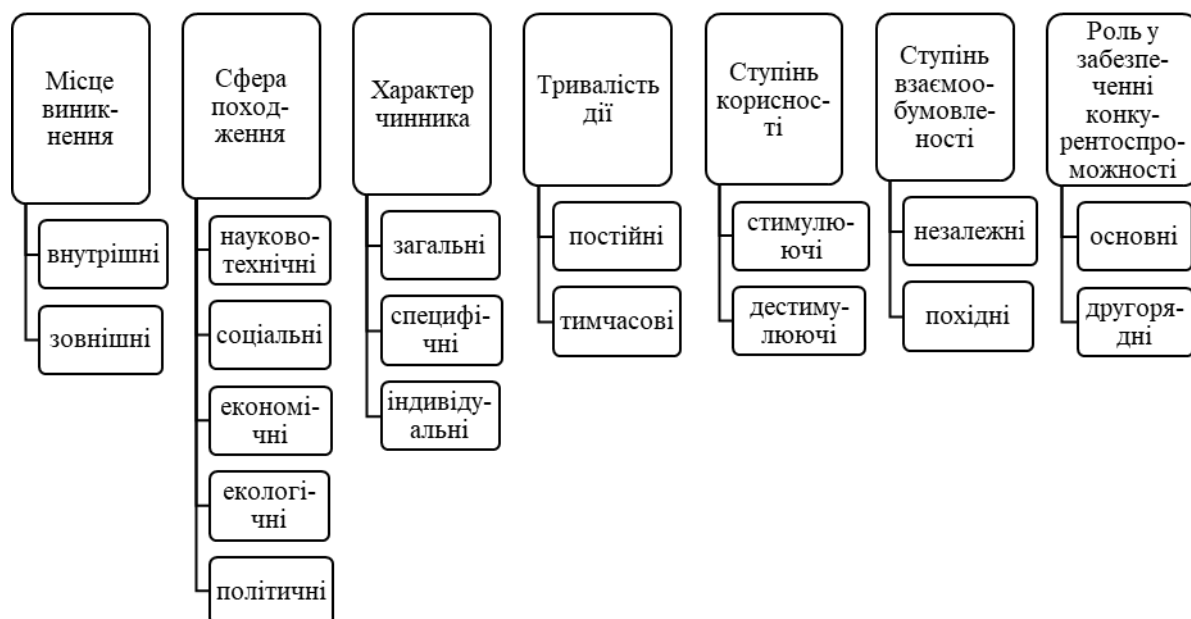


Рис. А.3. Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства

## Додаток А.4



Рис. А.4. Класифікація конкурентних переваг



## Додаток А.5

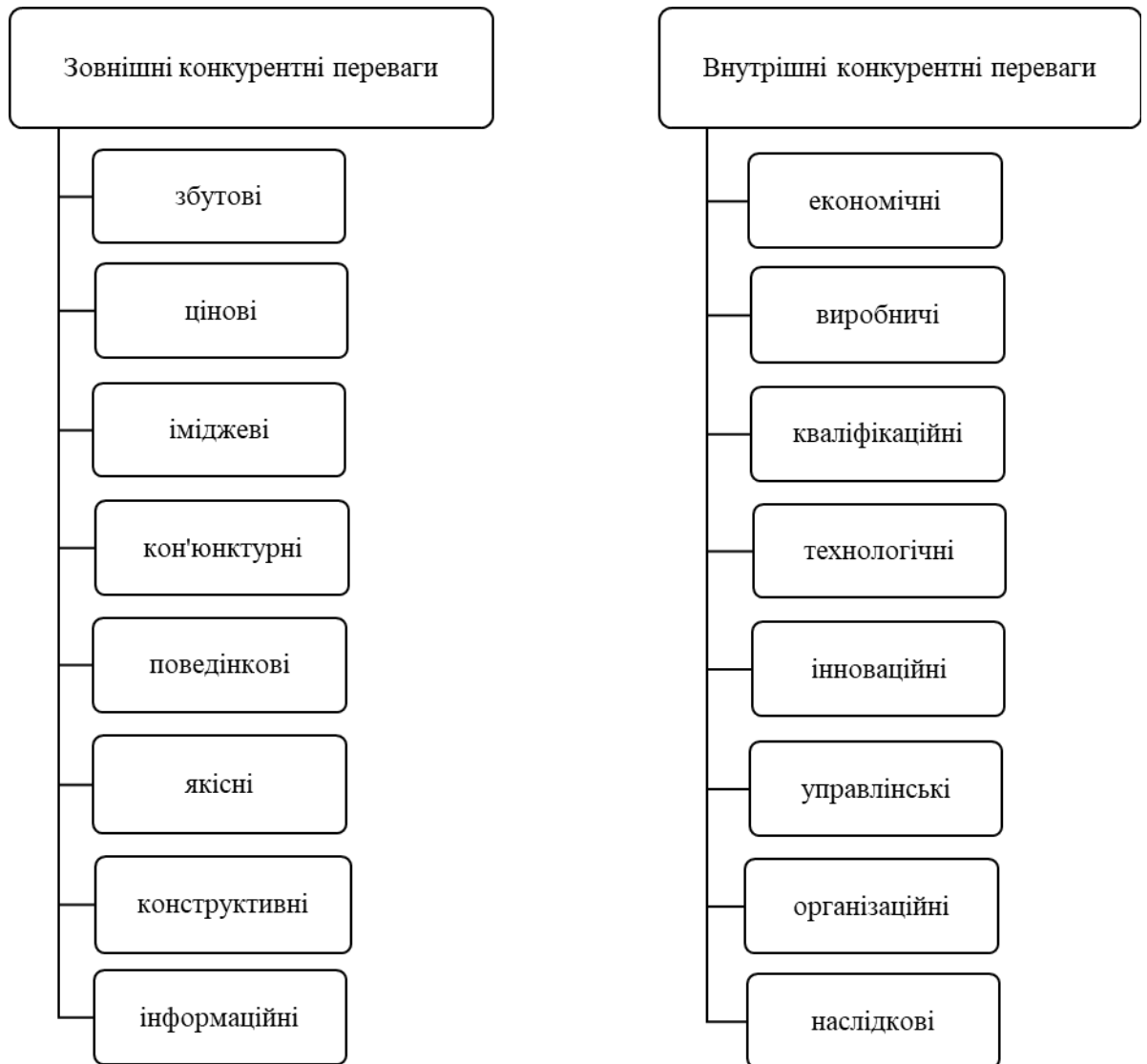


Рис. А.5. Приклади зовнішніх та внутрішніх конкурентних переваг підприємства

## Додаток А.6

Таблиця А.6. Характеристика етапів еволюції практичних підходів до використання основних джерел формування конкурентних переваг

Етап	Вимоги ринку	Основне джерело конкурентних переваг
«Факторний» (до поч. 20 ст.)	Помірні ціни на товари.	Наявність всіх виробничих факторів.
«Витратний» (поч. 20 ст. – 50-ті рр. 20 ст.)	Товари за мінімальними цінами.	Постійне зниження рівня витрат.
«Якісний» (60-ті – 70-ті рр. 20 ст.)	Вдосконалення якісних параметрів товарів.	Постійна робота над покращенню якості товарів.
«Адаптивний» (70-ті – 80-ті рр. 20 ст.)	Часті зміни потреб споживачів.	Гнучкість.
«Інноваційний» (80-ті – 90-ті рр. 20 ст.)	Оригінальність товарів.	Постійне впровадження інновацій.

## Додаток А.7

Таблиця А.7. Характеристика основних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Аспекти забезпечення конкурентоспроможності	Характеристика аспектів
Виробничий	Визначальну роль відіграють: <ul style="list-style-type: none"> <li>- номенклатура товарів;</li> <li>- якість продукції;</li> <li>- рівень техніки та технології;</li> <li>- обсяги виробництва;</li> <li>- характер ресурсів тощо.</li> </ul>
Маркетинговий	Визначальну роль відіграють: <ul style="list-style-type: none"> <li>- маркетингові дослідження;</li> <li>- товарна політика;</li> <li>- політика ціноутворення;</li> <li>- система просування;</li> <li>- система збуту тощо.</li> </ul>
Фінансовий	Визначальну роль відіграють: <ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень ліквідності, дохідності, активності;</li> <li>- рівень платоспроможності;</li> <li>- розмір та динаміка залучення зовнішніх фінансів;</li> <li>- загальний фінансовий стан підприємства тощо.</li> </ul>
Інноваційний	Визначальну роль відіграють: <ul style="list-style-type: none"> <li>- здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт самим підприємством;</li> <li>- запозичення результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;</li> <li>- рівень оновлення асортименту чи технології виробництва тощо.</li> </ul>
Кадровий	Визначальну роль відіграють: <ul style="list-style-type: none"> <li>- якісний та кількісний склад працівників;</li> <li>- розвиток комунікаційних процесів;</li> <li>- тип лідерства;</li> <li>- організаційні цінності тощо.</li> </ul>
Управлінський	Визначальну роль відіграють: <ul style="list-style-type: none"> <li>- тип організаційної структури;</li> <li>- раціональність організаційної структури;</li> <li>- методи управління;</li> <li>- стиль управління;</li> <li>- гнучкість підприємства тощо.</li> </ul>

## Додаток А.8

Таблиця А.8. Основні властивості конкурентних переваг

Властивість конкурентних переваг	Характеристика властивості
Відносність	Конкурентні переваги проявляються в результаті порівняння показників одного підприємства з іншим.
Прив'язаність до певних умов	Прикладами можуть бути географічні або часові умови. Так, наявність переваги на одному ринку не гарантує її наявності на іншому, чи комерційний крах товару в один момент часу може змінитися успіхом в інший.
Підкореність неоднозначному впливу множини чинників	Для отримання конкурентної переваги необхідно працювати комплексно. Слід зазначити, що одні й ті ж фактори можуть і посилювати, і послаблювати конкурентні переваги підприємства.

# Додаток Б

## Додаток Б.1

Таблиця Б.1. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод 1	Показники, що аналізуються 2	Переваги 3	Недоліки 4
<b>Графічні</b>			
Багатокутник конкурентоспроможності	Концепція, якість товару, ціна на товар, фінанси, збут, реклама, сервіс, зовнішня політика тощо.	- є простим та наочним.	- не дозволяє встановити значення узагальненого показника конкурентоспроможності та його рівня; - не враховує вагомість показників.
Радар конкурентоспроможності	Концепція, якість товару, ціна на товар, фінанси, збут, реклама, сервіс, зовнішня політика.	- дозволяє розрахувати узагальнений критерій конкурентоспроможності; - наочність; - відсутній фактор суб'єктивізму.	- трудомісткість обчислення, розрахунку площі радару та його побудови; - неможливість з'ясування впливу окремого фактору на конкурентоспроможність.
Карта стратегічних груп	Асортимент, система розподілу, обслуговування, попит споживачів, ціна, якість тощо.	- можливість оцінки не лише кількісних показників, а й якісних; - простота та наочність.	- можливість розробки великої кількості карт в залежності від кількості обраних параметрів для порівняння.
Метод «профілів»	Найбільш вагомі, з точки зору споживача, техніко-економічні показники продукції.	- можливість використання необмеженої кількості факторів; - можливість використання непрямих узагальнених показників.	- не враховує ефективність виробництва; - придатний для монопідприємств.

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4
Метод побудови конкурентного профілю	Ціна товару, терміни поставки, якість товару, система розподілу тощо.	- можливість здійснення порівняння результатів діяльності кількох підприємств, виявлення їх слабких та сильних сторін.	- відсутність прогнозної інформації; - не містить однозначних критеріїв оцінки рівня конкурентоспроможності.
Матричні			
Матриця БКГ	Темп росту ринку, ринкова частка.	- є простим у застосуванні; - придатний для розробки стратегії; - дозволяє проаналізувати конкурентну позицію та перспективи розвитку.	- мала кількість факторів, що аналізуються; - не досліджуються причини виникнення тих чи інших господарських явищ; - параметри моделі не в повному обсязі дають змогу оцінити ефективність діяльності підприємства.
Матриця М. Портера	Динаміка і структура діючої конкуренції, потенційні конкуренти.	- можливість аналізу впливу на конкуренцію сил зовнішнього середовища.	- необхідність залучення кваліфікованого персоналу; - можливі труднощі під час збору всієї необхідної інформації.
Матриця МакКінсі	Конкурентна позиція підприємства, привабливість ринку.	- більш детальний аналіз; - можливість оцінки стратегічного положення фірми; - пропонує стратегічні альтернативи розвитку.	- втрачається значення певних факторів під час підсумування декількох оцінок; - розділення осей матриці спірне; - запропоновані маркетингові стратегії поверхневі; - високі вимоги до компетенції експертів.

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4
Модель ADL	Етап життєвого циклу підприємства, конкурентна позиція підприємства в галузі.	- аналіз здійснюється у динаміці.	- є ефективним для галузей, життєвий цикл товару яких є коротким; - не пропонує стратегій для галузей, життєвий цикл яких потребує змін.
SWOT-аналіз	Внутрішнє середовище (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри), зовнішнє середовище (мікро- та макросередовище).	- є простим у використанні та дієвим; - дозволяє оцінити поточний стан підприємства та ситуацію на ринку.	- недостатньо враховуються фактори зовнішнього середовища; - для здійснення аналізу навколишнього середовища необхідно скласти додаткову профільну таблицю; - потребує значного часу і кадрового потенціалу
SPACE-аналіз	Конкурентні переваги, привабливість галузі, економічний потенціал, стабільність середовища.	- можливість швидко зробити оцінку; - наочність; - логічність проведення аналізу.	- суб'єктивізм оцінки експертами; - не повне врахування всіх можливих чинників; - має деякі обмеження до застосування.
PEST-аналіз	Політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори.	- передбачає визначення тенденцій розвитку зовнішнього середовища на основі сценарного прогнозування.	- здійснюється аналіз лише зовнішнього середовища; - ефективність використання залежить від компетентності аналітиків та інформаційного забезпечення.



Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4
Індексні			
Інтегральний метод	Критерій ступеня задоволеності споживачів, критерій ефективності виробництва.	- є простим у використанні; - наочний; - дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентної позиції.	- буде ефективним для аналізу монопродуктових підприємств; - важко знайти конкурентів з ідентичними видами продукції.
Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг конкурентних підприємств	Витрати виробництва, норма та обсяг прибутку, ринкова частка тощо.	- є простим у застосуванні.	- не дозволяє комплексно оцінити конкурентоспроможність, оскільки не аналізує взаємодію виробника з ринком.
Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції	Показники стану власного підприємства, показники конкуруючих підприємств, середньогалузеві показники.	- виявляє сильні та слабкі сторони підприємства; - оцінює розмір відставання від лідерів; - розробляє управлінські рішення стосовно ліквідації слабких сторін.	- потребує трудомістких розрахунків та велику кількість достовірної інформації.
Метод, заснований на конкурентоспроможності продукції	Якість та ціна продукції.	- здійснюється аналіз конкурентоспроможності продукції.	- водночас його перевага є і його недоліком, оскільки не досліджуються інші аспекти діяльності підприємства.
Аналітичні			
Індекс Херфіндаля-Хіршмана	$I_{HH} = \sum_{i=1}^m q_i^2$ , де $q_i$ - частка продажу кожного з підприємств галузі; $i = 1, \dots, m$ .	- чутливий до різних варіантів розподілу часток між конкурентами.	- не враховує ранги підприємства.

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4
Чотирискладовий показник концентрації CR4	$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}$ , де <i>OP</i> - загальний обсяг реалізації продукції певного асортименту; <i>OP<sub>i</sub></i> - обсяг реалізації <i>i</i> - того підприємства; $OP_1 = \max \{P_1\}$ для всіх $i=1 \dots n$ ; $OP_2 = \max \{P_2\}$ для всіх $i=1 \dots (n-1)$ ; $OP_3 = \max \{P_1, OP_2\}$ для всіх $i=1 \dots (n-2)$ ; $OP_4 = \max \{P_1, OP_2, OP_3\}$ для всіх $i=1 \dots (n-3)$ ; <i>n</i> — загальна кількість підприємств, які реалізують максимальні обсяги продукції у загальній кількості реалізації продукції на даному ринку.	- дозволяє оцінити ступінь монополізації.	- нечутливий до різних варіантів розподілу часток між конкурентами.
Індекс Розенблюта	$I_R = \frac{1}{2 \sum (i * D_i) - 1}$ , $i=1,2,\dots,n$ , де <i>i</i> – ранг підприємства на ринку однотипних товарів; <i>D<sub>i</sub></i> – частка продажів <i>i</i> -тої компанії на ринку однотипних товарів.	- дає змогу провести більш глибокий аналіз; - усуває недоліки індексу Херфіндаля-Хіршмана, адже розраховується з врахуванням порядкового номера підприємства, отриманого на основі ранжування.	- складність проведення розрахунків.

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4
Індекс Розенберга	$A_j = \sum_{i=1}^n V_j I_{ij}, \text{ де}$ <p><math>A_j</math> - суб'єктивна придатність товару (відношення до товару);  <math>V_j</math> - важливість мотиву для споживача;  <math>I_{ij}</math> - суб'єктивна оцінка придатності товару для задоволення мотиву <math>i</math>.</p>	<p>- з метою полегшення порівняння конкурентоспроможності, кожному товару маже бути присвоєне у відповідність будь-яке число.</p>	<p>- складність виокремлення найважливіших характеристик товару для споживача;  - відсутність ідеального товару для порівняння.</p>
Метод рангів	<p>Частка ринку, обсяг продажів, рентабельність, якість продукції, імідж підприємства, компетентність персоналу, ефективність використання ресурсів тощо.</p>	<p>- можна визначити за якими критеріями досліджуване підприємство є більш конкурентоспроможним, а за якими навпаки;  - дозволяє виділити лідера та аутсайдера ринку;  - є простим у використанні;  - може застосовуватися для оцінки кількісних та якісних показників.</p>	<p>- дає посередній результат;  - не дозволяє оцінити ступінь відставання досліджуваного об'єкта від конкурентів.</p>
Метод балів	<p>Частка ринку, обсяг продажів, рентабельність, якість продукції, імідж підприємства, компетентність персоналу, ефективність використання ресурсів тощо.</p>	<p>- більш досконалий, ніж метод рангів;  - можна визначити ступінь наближення досліджуваного підприємства до лідера.</p>	<p>- можливий суб'єктивізм з боку дослідника.</p>

\* Примітка: складено на основі [2, с.61, 62; 4, с. 255, 256 349, 350; 5, с. 81, 82, 432-436, 445, 448, 456-461; 18 с. 77; 80; 21, с. 159; 22; 23, с. 602; 24; 25, с. 80; 26, с. 979; 27, с. 65; 28; 29, с. 142-145]

## Додаток Б.2



\*складено автором

Рис. Б.1. Методика оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

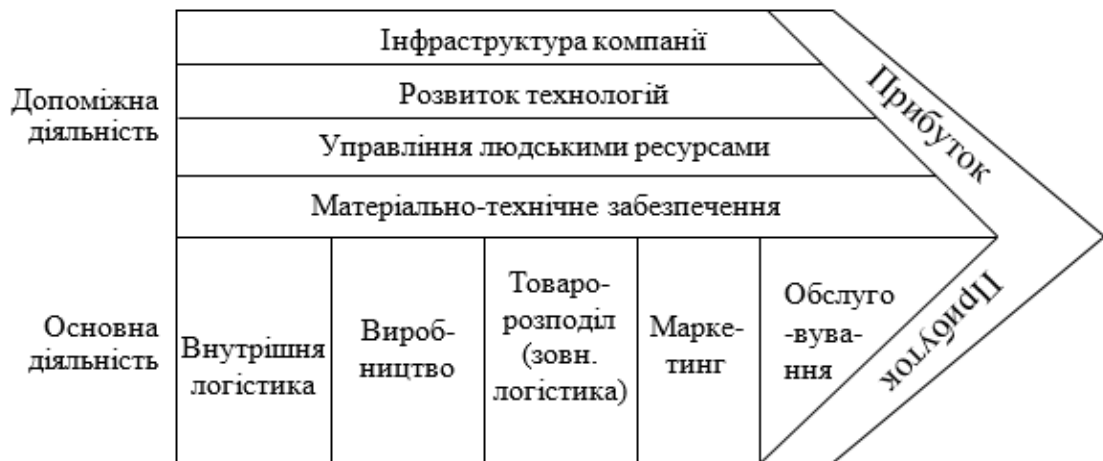


Рис. Б.2. «Ланцюг цінності» М. Портера

# Додаток В

## Додаток В.1

Таблиця В.1. Обсяги виробництва основних видів продукції промисловості  
будівельних матеріалів

Продукція	Роки				Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
	2013	2014	2015	2016		
Портландцемент, цемент глиноземистий, безклінкерний цемент шлаковий, цементи гідравлічні, млн т.	9,9	8,6	8,5	9	-0,9	90,91
Вапно негашене, тис. т.	3740	2847	2475	2542	-1198	67,97
Вапно гашене, тис. т.	229	298	247	340	111	148,47
Блоки та цегла з цементу, бетону або штучного каменю для будівництва, тис. т.	3038	3047	3357	3583	545	117,94
Елементи конструкцій для будівництва з цементу, бетону або штучного каменю, тис. т.	4654	3942	4409	4901	247	105,31
Розчини бетонні, готові для використання, млн т.	15,5	12,3	12,5	15,7	0,2	101,29
Суміші будівельні сухі, тис. т.	1759	1601	1574	1796	37	102,10
Вироби з азбестового цементу, тис. т.	358	202	133	147	-211	41,06
Шлаковата, вата мінеральна та вати мінеральні подібні, тис. т.	155	175	177	182	27	117,42
Плитки та плити керамічні, млн м <sup>2</sup>	57,3	50,6	44,7	45,4	-11,9	79,23
Цегла невогнетривка керамічна будівельна, тис. м <sup>3</sup>	2154	2229	2192	2190	36	101,67

\* Примітка: складено на основі даних Державної служби статистики України [34]

## Додаток В.2

Таблиця В.2. Обсяг виконаних будівельних робіт в Україні

Вид будівельної продукції	Обсяги виконаних будівельних робіт за видами будівельної продукції, млн грн					Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
	Роки						
	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013	2017/2013
Будівництво, всього	58586,2	51108,7	57515	73726,9	105682,8	47096,6	180,39
Будівлі в тому числі:	28257,3	24856,5	28907,5	38106,4	52809,6	24552,3	186,89
житлові будівлі	9953,1	11292,4	13908,8	18012,8	23730	13776,9	238,42
нежитлові будівлі	18304,2	13564,1	14998,7	20093,6	29079,6	10775,4	158,87
Інженерні споруди	30328,9	26252,2	28607,5	35620,5	52873,2	22544,3	174,33

\* Примітка: складено на основі даних Державної служби статистики України [34]



## Додаток В.3

### Таблиця В.3.1. Прийняття в експлуатацію житла

Територія розташування	Усього, тис. м <sup>2</sup> загальної площі					Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
	Роки						
	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013	2017/2013
Україна	9949,4	9741,3	11044,4	9366,8	10206	256,6	102,58
Волинська область	225,1	228,3	329,1	364,1	336,3	111,2	149,40
Луцький район	61	68,4	92,1	99,6	90	29	147,54
м. Луцьк	48,4	58,8	69,3	78,8	79,2	30,8	163,64

\* Примітка: сформовано на основі даних Головного управління статистики у Волинській області [36]

## Додаток В.4

### Таблиця В.4.1. Динаміка наявного доходу населення

Територія	Наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн					Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
	Роки						
	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013	2017/2013
Україна	26719,4	26782,1	31044,3	35776,9	43592,4	16873	163,15
Волинська обл.	19804,9	20137,2	24222,3	28680,2	35710,3	15905,4	180,31

\* Примітка: сформовано на основі даних Державної служби статистики України [34]

### Таблиця В.4.2. Динаміка реального наявного доходу населення

Територія	Реальний наявний дохід, у % до відповідного періоду попереднього року					Абсолютне відхилення, +/-
	Роки					
	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013
Україна	106,1	88,5	77,7	100,8	106	-0,1
Волинська обл.	106,4	90,8	80	104,5	108,9	2,5

\* Примітка: сформовано на основі даних Державної служби статистики України [34]

### Додаток В.5

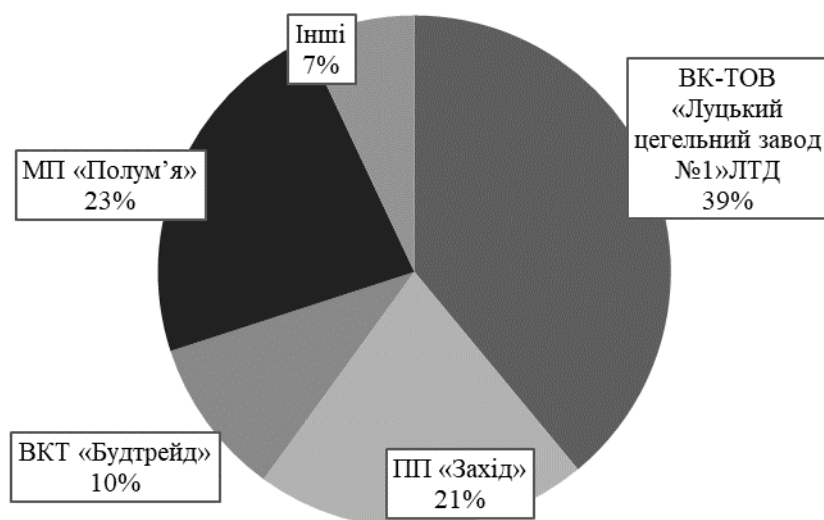


Рис. В.5. Частки ринку основних виробників будівельної керамічної цегли в м. Луцьку за 2017 рік

Додаток В.6

Ринкова частка		Класифікаційні групи			
		Лідер ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Аутсайдер ринку	
Групи підприємств за темпами приросту частки ринку					
Класифікаційні групи	I	Підприємство із конкурентною позицією, що швидко покращується	-	-	-
	II	Підприємство із конкурентною позицією, що повільно покращується	ВК-ТОВ «Луцький цегельний завод №1» ЛТД	МП «Полум'я» ПП «Захід»	-
	III	Підприємство із конкурентною позицією, що повільно погіршується	-	-	ВКТ «Будтрейд»

Рис. В.6. Конкурентна карта ринку будівельної керамічної цегли міста Луцька

Додаток В.7

Таблиця В.7. Матриця конкурентного профілю

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	МП «Полум'я»		ВК-ТОВ «Луцький цегельний завод №1» ЛТД		ПП «Захід»		ВКТ «Будтрейд»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Частка ринку	0,1	4	0,4	5	0,5	3	0,3	2	0,2
Можливість цінового маневрування	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Фінансові можливості підприємства	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Якість продукції	0,4	5	2	4	1,6	4	1,6	3	1,2
Дисципліна поставок	0,2	5	1	5	1	5	1	4	0,8
Усього	1	-	4,6	-	4,3	-	4,1	-	3,1

# Додаток Г

Додаток Г.1

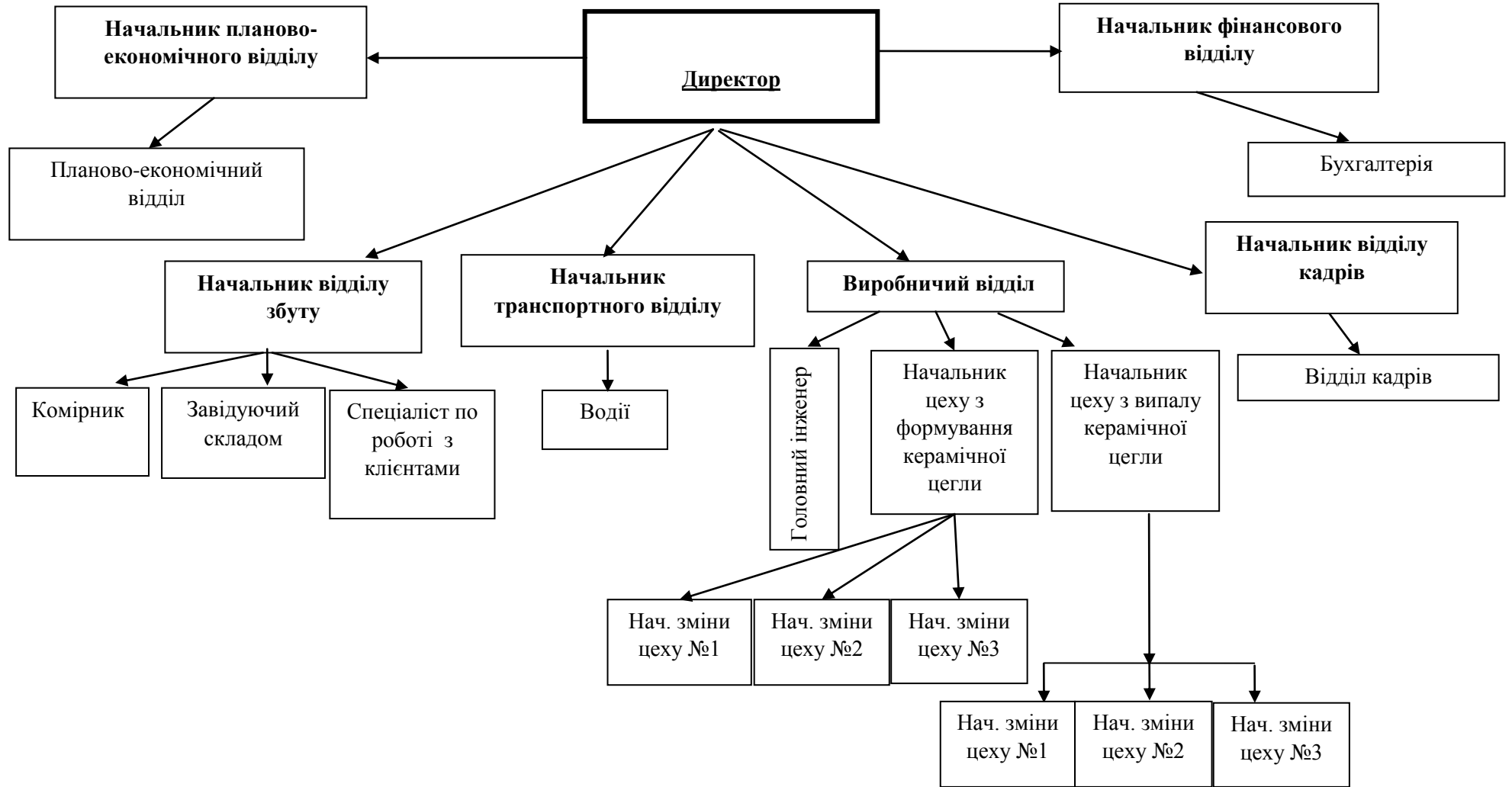


Рис. Г.1. Організаційна структура МП «Полум'я»

Додаток Г.3

Таблиця Г.3. Основні техніко-економічні показники діяльності

МП «Полум'я» у 2013-2017 роках

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
	2013	2014	2015	2016	2017		
1	2	3	4	5	6	7	8
Вартість активів підприємства, тис. грн	4622,5	4753,5	5640	8000	9947	5324,5	215,19
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	10382	10972	18979	18979	21113	10731	203,36
Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн	8168	9679	15889	18322	19482	11314	238,52
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6588	8196	13031	14982	15909	9321	241,48
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	85	84	84	84	82	-3	96,47
Річний фонд оплати праці, тис. грн	4527	4951	6051	7062	7265	2738	160,48
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	4438	4912	6003	7006	7383	2945	166,36
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн/чол.	160,16	193,58	317,78	366,44	405,88	245,72	253,42
Середньорічна залишкова вартість основних фондів, тис. грн	2654	2597	2531,5	2544	2634	-20	99,25
Вартість оборотних коштів, тис. грн	1958,5	2152	3107,5	5455	7312	5353,5	373,35
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	324,5	290	45	134	238	-86,5	73,34



Прод. табл. Г.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	29,5	116,2	21	8	10	-19,5	33,90
Власний капітал, тис. грн	4112,5	4217	4986,5	5833	5990	1877,5	145,65
Чистий прибуток, тис. грн	128	114	552	614	759	631	592,97
Фондовіддача основних засобів, тис. грн	1,97	2,42	4,24	5,09	5,94	3,97	301,52
Рентабельність, %	-	-	-	-	-	-	-
продукції	1,94	1,39	4,24	4,1	4,77	2,83	-
продаж	1,57	1,18	3,47	3,35	3,90	2,33	-
власного капіталу	3,11	2,70	11,07	10,53	12,67	9,56	-

## Додаток Г.4

### Таблиця Г.4.1. Аналіз показників ділової активності МП «Полум'я»

Показник	Роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
Рентабельність продажу	0,02	0,01	0,03	0,03	0,04
Коефіцієнт оборотності активів	1,767	2,036	2,817	2,290	1,959
Рентабельність активів	0,03	0,02	0,10	0,08	0,08
Рентабельність капіталу	0,03	0,03	0,11	0,11	0,13
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,124	1,127	1,131	1,372	1,661
Фондовіддача	1,97	2,42	4,24	5,09	5,94
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	0,81	0,85	0,82	0,82	0,82
Рентабельність продукції	0,194	0,139	0,424	0,41	0,477
Операційна рентабельність продажу	0,02	0,01	0,03	0,03	0,04
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,594	0,608	0,626	0,638	0,642

### Таблиця Г.4.2. Аналіз показників фінансової стабільності МП «Полум'я»

Показник	Роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт автономії	0,890	0,887	0,884	0,729	0,602
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,110	0,113	0,113	0,156	0,160
Співвідношення позикового і власного капіталу	0,124	0,127	0,128	0,214	0,266

### Таблиця Г.4.3. Аналіз показників платоспроможності та фінансової стійкості МП «Полум'я»

Показник	Значення показника, тис. грн				
	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Наявність власних обігових коштів	1448,5	1615,5	2454	3448,5	3815,5

## Продовж. табл. Г.4.3

1	2	3	4	5	6
Функціонуючий капітал	1448,5	1615,5	2454	3448,5	3815,5
Загальний розмір основних джерел формування запасів і витрат	1448,5	1615,5	2454	3448,5	3815,5
Чистий робочий капітал підприємства	1558	1892,5	2937,5	5040,5	7069,5

Таблиця Г.4.4. Показники ліквідності МП «Полум'я»

Показник	Роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт оборотності запасів	3,988	5,061	5,718	3,903	3,340
Тривалість одного обороту запасів	91,53	72,12	63,84	93,52	109,28
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	276,881	83,296	756,619	2290,250	1948,200
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	16,142	17,891	20,100	17,012	8,843
Коефіцієнт покриття (коефіцієнт загальної ліквідності)	4,055	4,527	5,590	4,353	3,993
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,816	1,509	2,029	1,626	1,675
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,169	0,174	0,260	0,469	0,427

## Додаток Г.5

Таблиця Г.5.1. Порівняння показників поточної та абсолютної ліквідності  
МП «Полум'я» та його конкурентів

Підприємство	Поточна ліквідність			
	Роки			
	2013	2014	2015	2016
ВК-ТОВ «Луцький цегельний завод №1» ЛТД	0,36	0,14	0,21	0,31
МП «Полум'я»	0,82	1,51	2,03	1,63
ПП «Захід»	1,11	1,15	1,2	1,42
ВКТ «Будтрейд»	0,11	0,06	0,04	0,03
Підприємство	Абсолютна ліквідність			
	Роки			
	2013	2014	2015	2016
ВК-ТОВ «Луцький цегельний завод №1» ЛТД	0,3	0,1	0,4	0,4
МП «Полум'я»	0,17	0,17	0,26	0,47
ПП «Захід»	0,2	0,3	0,3	0,6
ВКТ «Будтрейд»	0,13	0,09	0,086	0,075

\* Примітка: сформовано на основі даних фінансового скорингу онлайн-сервісу перевірки контрагентів You control [37]

Таблиця Г.5.2. Аналіз зміни чистої маржі МП «Полум'я» та його  
конкурентів

Підприємство	Зміна чистої маржі, %		
	Роки		
	2014/2013	2015/2014	2016/2015
ВК-ТОВ «Луцький цегельний завод №1» ЛТД	-16,3	-19,5	13
МП «Полум'я»	-24,84	194,96	-3,54
ПП «Захід»	0,5	2,9	3,8
ВКТ «Будтрейд»	-30,42	-28,36	-25,57

\* Примітка: сформовано на основі даних фінансового скорингу онлайн-сервісу перевірки контрагентів You control [37]

Таблиця Г.5.3. Аналіз зміни оборотності робочого капіталу МП «Полум'я»  
та його конкурентів

Підприємство	Зміна оборотності робочого капіталу		
	Роки		
	2014/2013	2015/2014	2016/2015
1	2	3	4
ВК-ТОВ «Луцький цегельний завод №1» ЛТД	-2,1	-1,3	-1,8
МП «Полум'я»	11,53	12,35	70,54
ПП «Захід»	5,3	8,2	5,2

Продовж. табл. Г.5.3

1	2	3	4
ВКТ «Будтрейд»	-10,2	-8,64	-8,21

\* Примітка: сформовано на основі даних фінансового скорингу онлайн-сервісу перевірки контрагентів You control [37]

Додаток Г.6

Таблиця Г.6.1. Частка ринку МП «Полум'я» відносно лідера ринку у 2017 році

Вид продукції	Частка ринку		Відносна частка ринку, %
	ВК-ТОВ «Луцький цегельний завод №1» ЛТД	МП «Полум'я»	
М-100	45	23	51,11
М-75	33	23	69,70

Таблиця Г.6.2. Темп росту обсягу реалізації продукції МП «Полум'я» у 2017 році порівняно з 2016 роком

Вид продукції	Обсяг реалізації, тис. грн.		Темп росту, %
	2016	2017	
М-100	10886	12500	114,83
М-75	8093	8613	106,43

Додаток Г.7

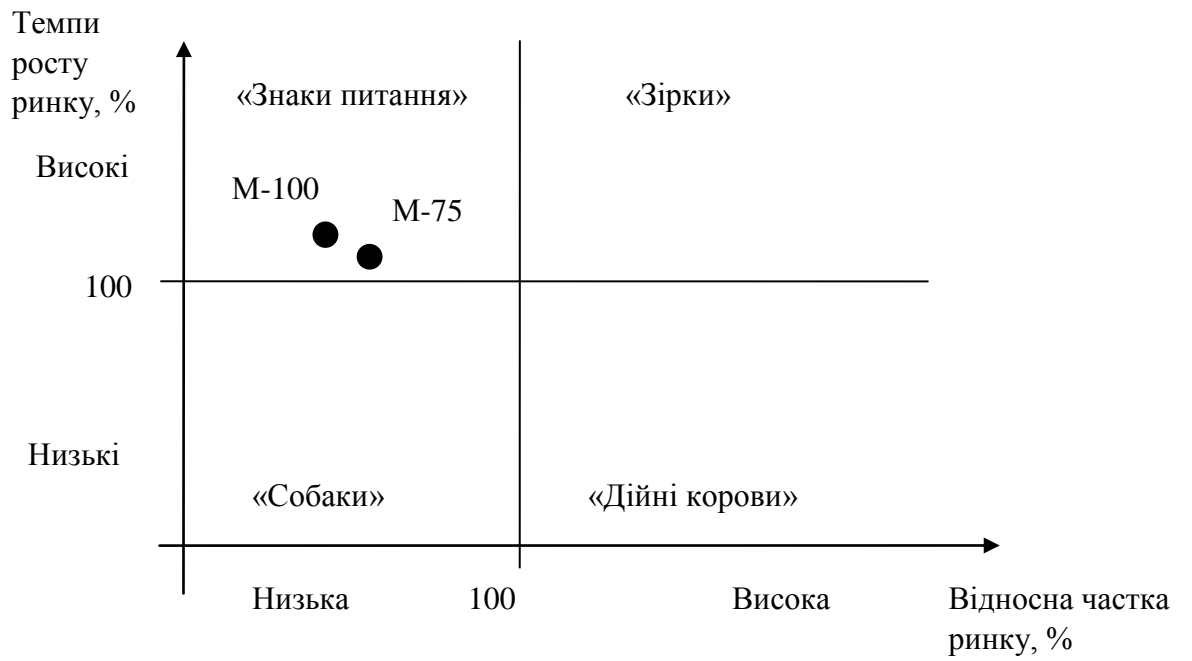


Рис. Г.7. Матриця БКГ МП «Полум'я»

Додаток Г.8

Таблиця Г.8. Критерії для оцінки конкурентоспроможності продукції  
МП «Полум'я» з використанням багатокутника конкурентоспроможності

Критерій	Бальна оцінка критерію				
	ВК-ТОВ «Луцький цегельний завод №1» ЛТД	МП «Полум'я»	ПП «Захід»	ВКТ «Будтрейд»	Ідеальне підприємство
Частка ринку	5	4	3	2	5
Якість цегли	4	5	4	3	5
Ціна, грн./тис. шт.					
М-100	4	5	3	4	5
М-75	4	5	3	4	5
Кваліфікація персоналу	4	4	4	3	5
Імідж підприємства	4	5	4	2	5
Розташування підприємства	5	5	5	5	5
Додаткові послуги покупцям (транспортування/складування)	5	5	5	3	5
Рекламна підтримка	3	3	3	2	5
Дотримання термінів доставки	5	5	5	4	5



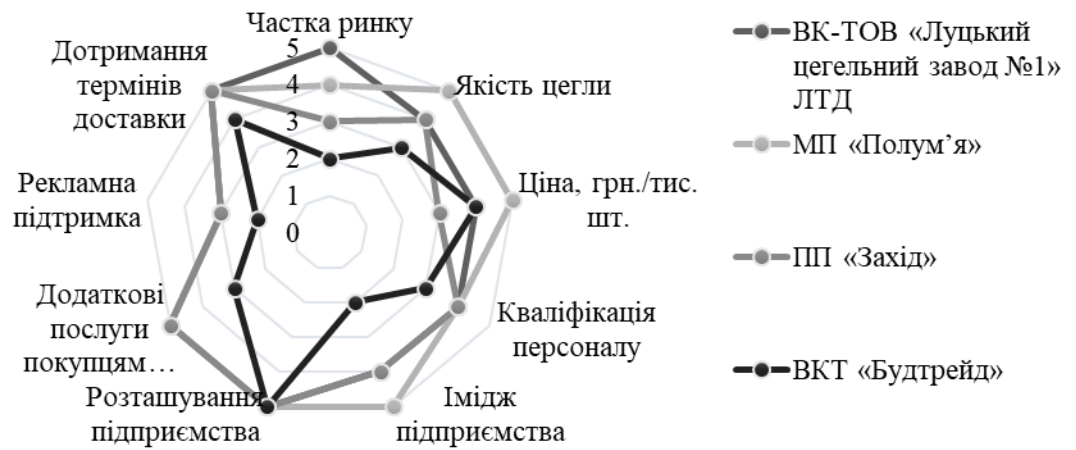


Рис. Г.8. Багатокутник конкурентоспроможності МП «Полум'я»

Додаток Д

Додаток Д.1

Таблиця Д.1.1. Аналіз складу і структури витрат МП «Полум'я» за елементами витрат

Елементи витрат	2013 рік		2017 рік		Відхилення	
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	+/-, тис. грн	пункти структури
Матеріальні витрати	4659	43,92	11832	58,59	7173	14,67
Амортизація	194	1,83	335	1,66	141	-0,17
Оплата праці	4527	42,68	7265	35,98	2738	-6,07
Відрахування на соціальні заходи	1148	10,82	1479	7,32	331	-3,50
Інші витрати	80	0,75	83	0,41	3	-0,34
Разом	10608	100	20194	100	9586	-

Таблиця Д.1.2. Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів МП «Полум'я»

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013	2017/2013
Матеріальні витрати, тис. грн	4659	4901	9580	11027	11832	7173	253,96
Обсяг товарної продукції, тис. грн	8756	8520	16593	17875	19425	10669	221,85
Матеріаломісткість, грн/грн	0,53	0,58	0,58	0,62	0,61	0,08	114,47
Матеріаловіддача, грн/грн	1,88	1,74	1,73	1,62	1,64	-0,24	87,36

## Додаток Д.2

### Таблиця Д.2.1. Аналіз складу та структури основних засобів

МП «Полум'я»

Категорії основних засобів	Склад				Структура		
	Базисний рік (2013), тис. грн	Звітний рік (2017), тис. грн	Відхилення		Базисний рік	Звітний рік	Абсолютне відхилення, +/-
			Абсолютне, тис. грн	Відносне, %			
Будинки й споруди	1350,5	1445	94,5	107,04	50,90	54,86	3,96
Машини й устаткування	1094,5	888,5	-206	81,18	41,25	33,73	-7,52
Транспортні засоби	183,5	276,5	93	150,68	6,92	10,50	3,58
Інші	25	24	-1	96,00	0,94	0,91	-0,03
Всього	2653,5	2634	-19,5	-	-	-	-

### Таблиця Д.2.2. Аналіз стану основних засобів на МП «Полум'я»

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, +/-
	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	6532,5	6626	6773	7033,5	7351,5	819
Знос основних засобів за час їх експлуатації, тис. грн	3878,5	4029	4241,5	4489,5	4717,5	839
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	2654	2597	2531,5	2544	2634	-20
Рівень зносу основних засобів, %	59,37	60,81	62,62	63,83	64,17	4,8
Рівень придатності основних засобів, %	40,63	39,19	37,38	36,17	35,83	-4,8
Коефіцієнт надходження, %	0,70	1,02	0,92	-1,22	-1,23	-1,93
Коефіцієнт вибуття, %	-0,71	-1,04	-0,94	1,28	1,28	1,99

Таблиця Д.2.3. Порівняння рівня зносу основних засобів МП «Полум'я» із ступенем зносу обладнання переробної промисловості України

Роки	Рівень зносу основних засобів, %		Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
	Переробна промисловість України	МП «Полум'я»		
2013	50,1	59,37	9,27	118,50
2014	56,9	61,65	4,75	108,35
2015	75,8	63,57	-12,23	83,87
2016	76,4	64,08	-12,32	83,87
2017	дані відсутні	64,17	-	-

\* Примітка: на основі даних державної служби статистики України [34]

Таблиця Д.2.4. Динаміка показників ефективності використання основних засобів МП «Полум'я»

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
	2013	2014	2015	2016	2017		
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	5236	6274	10726	12940	15641	10405	298,72
Середньорічна залишкова вартість основних засобів, тис. грн	2654	2597	2531,5	2544	2634	-20	99,25
Фондовіддача основних засобів, тис. грн	1,97	2,42	4,24	5,09	5,94	3,97	300,99
Фондомісткість основних засобів, тис. грн	0,51	0,41	0,24	0,2	0,17	-0,34	33,22
Чистий прибуток, тис. грн	128	114	552	614	759	631	592,97
Рентабельність виробництва, %	2,44	1,82	5,15	4,74	4,85	2,41	-

Таблиця Д.2.5. Порівняння рентабельності виробництва МП «Полум'я» із рентабельністю виробництва промисловості України

Роки	Рівень рентабельності виробництва, %		Абсолютне відхилення, +/-
	Промисловість України	МП «Полум'я»	
2013	3	2,44	-0,56
2014	1,6	1,81	0,21
2015	0,9	5,15	4,25
2016	4,2	4,75	0,55
2017	8,3	4,85	-3,45

\* Примітка: на основі даних державної служби статистики України [34]

Таблиця Д.2.6. Аналіз кваліфікаційного складу робітників МП «Полум'я»

Розряд робіт і робітників	Тарифні коефіцієнти	Кількість робітників					Абсолютне відхилення, +/-
		Роки					
		2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013
I	1,00	2	1	1	1	-	-2
II	1,09	1	2	1	-	1	0
III	1,18	8	7	8	9	7	-1
IV	1,27	21	21	20	20	20	-1
V	1,36	14	14	15	15	15	1
VI	1,45	5	5	5	5	5	0
Разом	-	51	50	50	50	48	-3

Додаток Д.3

Таблиця Д.3. Відповідність продукції МП «Полум'я» Державним  
стандартам України

Продукція	НДТ
Цегла керамічна Марка-75	ДСТУ Б В. 2.7-61
Цегла керамічна Марка-100	ДСТУ Б В. 2.7-61

## Додаток Д.4

### Таблиця Д.4. Ліцензії, якими володіє МП «Полум'я»

№ ліцензії	Ліцензія	Термін дії	Статус
0410.16.07	Технологічне устаткування, лінійні частини та їх елементи систем газопостачання природним і зрідженим газом суб'єктів господарювання та населених пунктів, а також газо-використовуюче обладнання потужністю понад 100 кВт.	З 17.11.2016 до 17.11.2021	Діюча
0411.16.07	Монтаж, демонтаж, налагодження, ремонт, технічне обслуговування, реконструкція машин, механізмів, устаткування підвищеної безпеки, що зазначені у додатку 3 до Порядку видачі дозволів на виконання робіт підвищеної безпеки та на експлуатацію(застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної безпеки. Газонебезпечні роботи та роботи у вибухо-пожежо-небезпечних зонах.	З 17.11.2016 до 17.11.2021	Діюча
0285.16.07	Монтаж, демонтаж, налагодження, ремонт, технічне обслуговування, реконструкція машин, механізмів, устаткування підвищеної безпеки, що зазначені у додатку 3 до Порядку видачі дозволів на виконання робіт підвищеної безпеки та на експлуатацію (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної безпеки. Зберігання балонів, контейнерів, цистерн та інших ємностей із стисненим, зрідженим, отруйним, вибухонебезпечним та інертним газом, їх заповнення, спорожнення і ремонт. Роботи в діючих електроустановках напругою понад 1000 В та в зонах дії струму високої частоти. Зварювальні, газополум'яні, наплавні роботи.	12.07.2016 до 12.07.2021	Діюча
0284.16.07	Вантажопідіймальні крани і машини, ліфти, ескалатори, траволатори, канатні дороги, підйомники, зокрема будівельні, та фунікулери. Технологічні транспортні засоби, що підлягають реєстрації в територіальних органах Держгірпромнагляду.	З 12.07.2016 до 12.07.2021	Діюча
0108.16.07	Устаткування для видобутку та транспортування корисних копалин відкритим способом.	З 24.03.2016 до 24.03.2021	Діюча
0107.16.07	Підземні та відкриті гірничі роботи.	З 24.03.2016 до 24.03.2021	Діюча
5578	Видобування корисних копалин (промислова розробка родовищ). Об'єкт: Родовище – Ново-Коршівське. Корисна копалина: Суглинок.	З 15.06.2012 до 15.06.2032	Дійсна



## Додаток Д.5

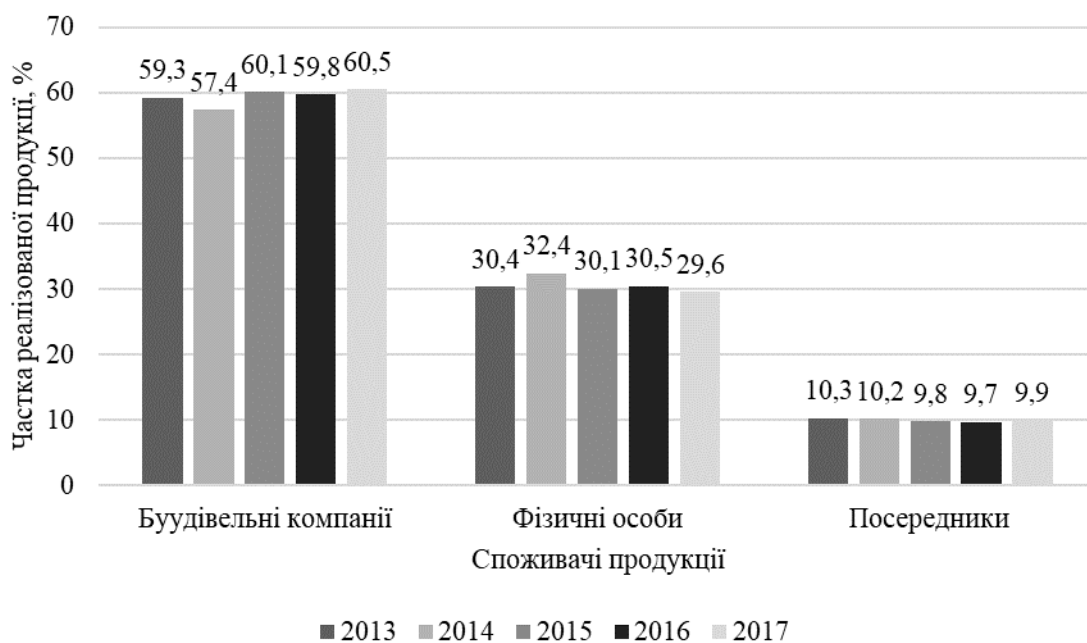


Рис. Д.5. Основні споживачі продукції МП «Полум'я»

Додаток Д.6

Таблиця Д.6. Витрати на рекламу продукції МП «Полум'я» у 2017 році

Носії реклами	Загальна вартість розміщення рекламного звернення на рік, грн
«Регіон. Інфо» (інтернет-сайт)	800
«Бізнес-Гід» (інтернет-сайт)	700
«Золоті сторінки Волині» (інтернет-сайт)	1000
Панорама бізнесу (інтернет-сайт)	800
«Золоті сторінки Волині» (довідник)	1380
Всього	4680

### Додаток Д.7

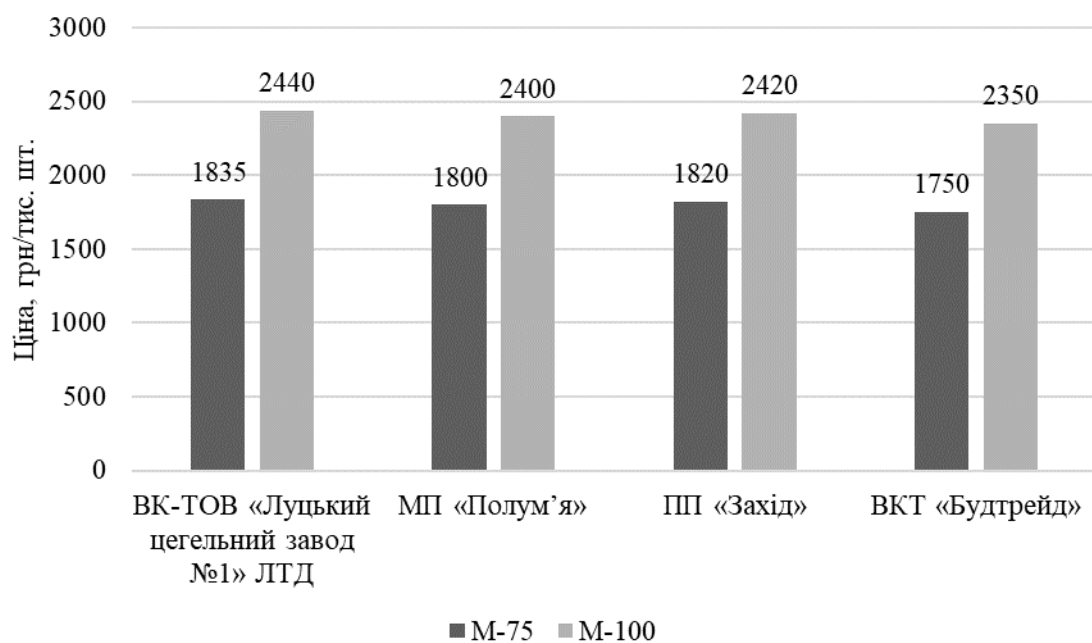


Рис. Д.7. Ціни на керамічну цеглу конкурентів МП «Полум'я» за 2017 рік

## Додаток Д.8

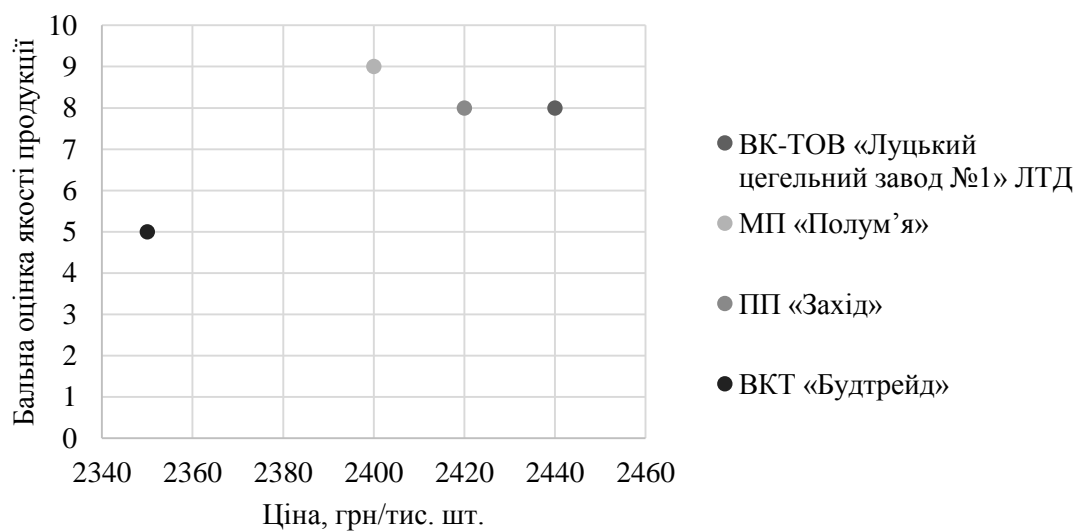


Рис. Д.8. Позиціонування будівельної керамічної цегли марки 100 серед конкурентів за якістю та ціною

## Додаток Д.9

### Таблиця Д.9.1. Аналіз забезпечення МП «Полум'я» персоналом

Категорії персоналу	Роки									
	2013		2014		2015		2016		2017	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього персоналу, осіб, в т. ч.	85	100	84	100	84	100	84	100	82	100
- працівники основної діяльності, з них:	81	95,29	80	95,24	80	95,24	80	95,24	78	95,12
робітники	51	60,00	50	59,52	50	59,52	50	59,52	48	58,54
службовці	2	2,35	2	2,38	2	2,38	2	2,38	2	2,44
керівники	19	22,35	19	22,62	19	22,62	19	22,62	19	23,17
спеціалісти	9	10,59	9	10,72	9	10,72	9	10,72	9	10,98
- непромисловий персонал	4	4,71	4	4,76	4	4,76	4	4,76	4	4,88

### Таблиця Д.9.2. Аналіз руху трудових ресурсів на МП «Полум'я»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013	2017/2013
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	85	84	84	84	82	-3	96,47
Прийнято на роботу нових працівників протягом року	2	-	2	1	0	-2	0

Продовж. табл. Д.9.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Вибуло працівників у тому числі з причин:	1	1	2	1	2	1	200,00
у Збройні сили України	0	1	-	-	0	0	0
на пенсію і за іншими причинами	1	-	2	-	1	0	0
за власним бажанням	0	-	-	1	1	1	0
Коефіцієнти обороту:	-	-	-	-	-	-	-
з приймання, %	2,35	-	2,38	1,19	0	-2,35	0
зі звільнення, %	1,18	-	2,38	1,19	2,44	1,26	206,78
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0	0	0	1,19	1,22	1,22	0
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	97,65	97,73	95,45	97,73	100	2,35	102,30

Таблиця Д.9.3. Аналіз динаміки фонду оплати праці на МП «Полум'я»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013	2017/2013
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці, тис. грн:							
- усіх працівників	4527	4951	6051	7062	7265	2738	160,48
- робітників	2532	2712	3088	3506	3636	1104	143,6
Середньооблікова чисельність, чол.:							
- усіх працівників	85	84	84	84	82	-3	96,47
- робітників	51	50	50	50	48	-3	94,12
Середньорічна оплата праці, тис. грн:							
- 1-го працівника	53,26	58,94	72,04	84,07	88,6	35,34	166,35
- 1-го робітника	49,65	54,24	61,76	70,12	75,75	26,1	152,57

Продовж. табл. Д.9.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньомісячна оплата праці, грн:							
- 1-го працівника	4438	4912	6003	7006	7383	2945	166,36
- 1-го робітника	4138	4520	5147	5843	6313	2175	152,56
Середньо годинна оплата праці, грн:							
- 1-го працівника	27,74	30,7	37,52	43,79	46,14	18,4	166,33
- 1-го робітника	25,86	28,25	32,17	36,52	39,46	13,6	152,59

Таблиця Д.9.4. Порівняння рівня місячної заробітної плати одного працівника на МП «Полум'я» із середньою по Волинській області

Роки	Середній рівень з/п по Волинській області, грн/1 прац.	Середня з/п на МП «Полум'я», грн/1 прац.	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
2013	2584	4438	1854	171,75
2014	2729	4912	2183	179,99
2015	3300	6003	2703	181,91
2016	4052	7006	2954	172,90
2017	5843	7383	1540	126,36

\* Примітка: сформовано на основі даних Державної служби статистики України [34]

Таблиця Д.9.5. Показники використання трудових ресурсів МП «Полум'я»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013	2017/2013
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньоспівкова чисельність робітників, чол.	51	50	50	50	48	-3	94,12
Відпрацьовано одним робітником, дн.	251	251	251	251	248	-3	98,80

Продовж. табл. Д.9.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Відпрацьовано одним робітником, год.	2002	2008	2008	2008	1984	-18	99,10
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	8	8	0	100,00
Чистий дохід, тис. грн	8168	9679	15889	18322	19482	11314	238,52
Фонд оплати праці, тис. грн	4527	4951	6051	7062	7265	2738	160,48
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	160,16	193,58	317,78	366,44	405,88	245,72	253,42
Продукція на 1 грн оплати праці, грн	1,8	1,95	2,63	2,59	2,68	0,88	148,89



## Додаток Д.10

Таблиця Д.11. Конкурентні переваги МП «Полум'я», виділені в результаті аналізу на основі концепції «ланцюгу цінностей» М. Портера

Вид діяльності	Конкурентна перевага
1	2
Основна діяльність	
Внутрішня логістика	Зменшення нераціональних витрат палива і відповідно зменшення матеріальних витрат за рахунок впровадження жорсткого контролю за використанням палива під час неповного завантаження установок чи неробочого часу.
Виробництво	Наявність власного транспортного парку та збільшення частки транспортних засобів протягом аналізованого періоду, що дозволяє зменшувати витрати на перевезення, підвищувати рівень контролю та надавати послуги з обслуговування клієнтам.
	Вищий рівень придатності ОЗ МП «Полум'я» протягом 2015, 2016 років порівняно з рівнем зносу ОЗ переробної промисловості України (статистичні дані за 2017 рік відсутні).
	Ефективне використання наявних ОЗ, про що свідчить зростання показника фондівдачі та зменшення показника фондомісткості протягом всього аналізованого періоду.
	Забезпеченість виробництва кваліфікованими робітниками.
	Висока якість продукції, яка забезпечується суворим подвійним контролем параметрів цегли на стадії виробництва та готової продукції кожної партії.
	Наявність найбільшої кількості ліцензій серед конкурентів, що забезпечує вищий рівень гнучкості МП «Полум'я».
Товаророзподіл	Наявність серед клієнтів одного з найбільших забудовників міста Луцька – «Луцьксантехмонтаж №536», обсяги здачі об'єктів будівництва якого зростають протягом 2013-2016 років (дані за 2017 рік відсутні).
	Інтенсивне стимулювання збуту, надання експертних консультацій та кваліфікованої допомоги за допомогою використання прямого маркетингу.
	Високий рівень спеціалізації, що дозволяє забезпечувати високу якість будівельної керамічної цегли.
Маркетинг	Найнижча ціна серед конкурентів.
	Відсутність відділу маркетингу і як наслідок – нерозгалужена організаційна структура, що підвищує рівень гнучкості досліджуваного підприємства.

Продовж. табл. Д.10

1	2
Обслуговування	Надання послуг: складування, оскільки МП «Полум'я» володіє значними складськими площами; транспортування – оскільки наявне власне транспортне господарство; консультування.
Допоміжна діяльність	
Управління людськими ресурсами	Низький рівень плинності кадрів та високий рівень стабільності персоналу, тобто забезпеченість досліджуваного підприємства досвідченим персоналом.
	Ріст заробітної плати на підприємстві протягом аналізованого періоду та вищий рівень середньої з/п одного працівника МП «Полум'я» за місяць порівняно із рівнем з/п по Волинській області.

Додаток Д.11

Таблиця Д.11. Показники та критерії конкурентоспроможності МП «Полум'я»

Показники/критерії конкурентоспроможності	Значення показника/критерія					Значення показника в оцінці рівня конкурентоспроможності
	Роки					
	2013	2014	2015	2016	2017	
1	2	3	4	5	6	7
Ефективність виробничої діяльності						
Витрати на виробництво одиниці продукції, грн	2,03	1,82	1,68	1,44	1,29	Характеризує ефективність здійснення витрат на виробництво продукції.
Фондовіддача, тис. грн	1,97	2,42	4,24	5,09	5,94	Відображає рівень ефективності використання основних засоби виробництва.
Рентабельність товару, %	1,94	1,39	4,24	4,10	4,77	Демонструє рівень прибутковості виробництва продукції.
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	61,60	74,69	127,69	154,05	190,74	Характеризує ефективність використання робочої сили та організації виробничого процесу.
Фінансовий стан підприємства						
Коефіцієнт автономії	0,890	0,887	0,884	0,729	0,602	Відображає рівень незалежності підприємства від позикових коштів.
Коефіцієнт платоспроможності	8,064	7,860	7,791	4,678	3,759	Демонструє здатність організації виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає вірогідність настання банкрутства.

Продовж. табл. Д.11

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,169	0,174	0,260	0,469	0,427	Характеризує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань.
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	4,171	4,498	5,113	3,359	2,664	Демонструє ефективність використання оборотних коштів.
Ефективність організації просування та збуту продукції						
Рентабельність продажу, %	1,57	1,18	3,47	3,35	3,90	Визначає рівень прибутковості діяльності підприємства на ринку (правильність встановлення ціни на продукцію).
Коефіцієнт забезпеченості готовою продукцією	0,050	0,041	0,040	0,087	0,048	Характеризує ступінь забезпеченості готовою продукцією (ріст показника є індикатором зниження попиту на продукцію).
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,538	0,500	0,723	0,715	0,769	Відображає ділову активність підприємства.
Коефіцієнт ефективності реклами	-0,010	0,019	0,012	0,009	0,020	Визначає рівень економічної ефективності проведення рекламної діяльності.
Конкурентоспроможність продукції						
Якість продукції	0,997	0,997	0,997	0,997	0,997	Відображає здатність продукції задовольняти потреби споживачів.
Ціна продукції	0,973	0,976	0,983	0,979	0,984	Характеризує рівень доступності продукції для споживачів.

Додаток Д.12

Таблиця Д.12. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності МП «Полум'я»

Критерії	Формула розрахунку	Значення критерію				
		Роки				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7
Критерій ефективності виробничої діяльності ( $E_B$ )	$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{II} + 0,10\Pi$ , де $B$ - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; $\Phi$ - відносний показник фондівдачі; $P_{II}$ - відносний показник рентабельності продукції; $\Pi$ - відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 - коефіцієнти вагомості показників.	7,940	9,049	15,791	18,459	22,511
Критерій фінансового стану підприємства ( $\Phi_{II}$ )	$\Phi_{II} = 0,29K_A + 0,20K_{II} + 0,36K_L + 0,15K_{Об}$ , де $K_A$ - відносний показник автономії підприємства; $K_{II}$ - відносний показник платоспроможності підприємства; $K_L$ - відносний показник ліквідності підприємства; $K_{Об}$ - відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 - коефіцієнти вагомості показників.	2,557	2,567	2,675	1,820	1,480

Продовж. табл. Д.12

1	2	3	4	5	6	7
Критерій ефективності організації просування та збуту продукції ( $E_3$ )	$E_3 = 0,37P_{\Pi} + 0,29K_{3AT} + 0,21K_{3B\Pi} + 0,14K_P$ , де $E_3$ - критерій ефективності організації просування і збуту продукції; $P_{\Pi}$ - відносний показник рентабельності продажів; $K_{3AT}$ - відносний показник затовареності готовою продукцією; $K_{3B\Pi}$ - відносний показник завантаження виробничих потужностей; $K_P$ - відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 - коефіцієнти вагомості показників.	0,707	0,556	1,449	1,416	1,621
Критерій конкурентоспроможності товару ( $K_{KT}$ )	Якість продукції/ціна споживання продукції.	1,025	1,022	1,014	1,018	1,013
Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства ( $K_{KI}$ )	$K_{KI} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{\Pi} + 0,23E_3 + 0,33K_T$ , де $E_B$ - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; $\Phi_{\Pi}$ - значення критерію фінансового стан підприємства; $E_3$ - значення критерію ефективності організації просування і збуту продукції; $K_T$ - значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коефіцієнти вагомості критеріїв.	2,433	2,567	3,812	3,958	4,513

# Додаток Е

## Додаток Е.1



Рис. Е.1. Рекомендований цикл управління конкурентоспроможністю  
МП «Полум'я»



## Додаток Е.2

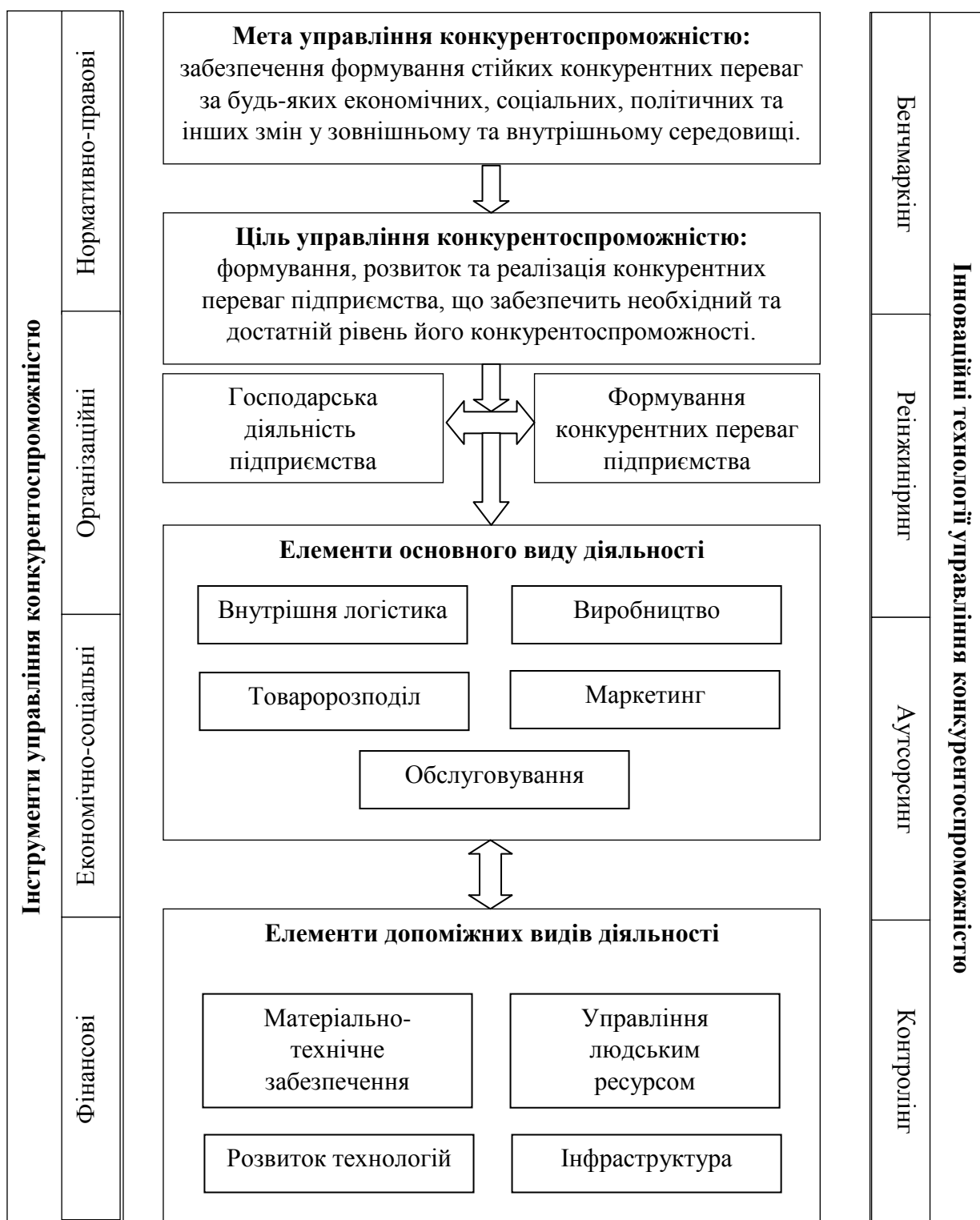


Рис. Е.2. Рекомендована блок-схема механізму управління конкурентоспроможністю МП «Полум'я» на основі концепції «ланцюгу цінностей» М. Портера

### Додаток Е.3



Рис. Е.3. Рекомендована модель підвищення конкурентоспроможності працівників МП «Полум'я» на основі запровадження системи безперервного навчання

Додаток Е.4

Таблиця Е.4. Графік використання рекламних засобів в ході проведення рекламної кампанії МП «Полум'я»

Рекламні засоби		Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вартість, грн.
Газети	«Волинь-нова»							720
	«Віче-інформ»							720
	«Луцький замок»							480
	«Аверс-прес»							600
	«Афіша-волині»							600
Інтернет-сайти	«Будівництво Волині»							430
	«Реґіон. Інфо»							400
	«Бізнес-Гід»							350
	«Золоті сторінки Волині»							500
Радіо	«Люкс ФМ»							4650
	«Волинське радіо»							5890
	«Луцьк»							4120
Транспорт	Різні маршрути							15000
Приблизна загальна вартість, грн								34460