

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра світової економіки**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування конкурентних переваг підприємства-суб'єкта міжнародної економічної діяльності»**

(на матеріалах ТОВ «Гіпро», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 2м групи,  
спеціальності 051 «Економіка»  
спеціалізації «Міжнародна економіка»

Мирончак  
Вікторії Русланівни

Науковий керівник  
канд. екон. наук,  
доцент

Пугачевська  
Катерина Сергіївна

Гарант освітньої програми  
канд. екон. наук,  
професор

Кудирко  
Людмила Петрівна

**Київ 2019**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ГІПРО» ЯК СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	6
1.1 Тенденції розвитку вітчизняного ринку будівельних матеріалів .....	6
1.2 Аналіз фінансової та господарської діяльності ТОВ «Гіпро» .....	13
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ГІПРО» ЯК СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	26
2.1 Моніторинг конкурентного середовища ТОВ «Гіпро».....	26
2.2 Діагностика конкурентних переваг ТОВ «Гіпро» на вітчизняному ринку ...	33
Висновки до розділу 2.....	37
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ГІПРО» НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ .....	39
3.1 Розробка комплексу заходів щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «Гіпро».....	39
3.2 Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів ТОВ «Гіпро».....	46
Висновки до розділу 3.....	52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	58
ДОДАТКИ .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## ВСТУП

Розвиток ринкової економіки будь-якої країни нерозривно пов'язаний з наявністю конкуренції, яка є невід'ємною частиною ринкового середовища і необхідним елементом функціонування ринку. В сучасних умовах конкуренція все більше стає не боротьбою ресурсів, а боротьбою стратегій. Зростаючу роль відіграє інноваційний потенціал, здатність створювати більш ефективні стратегії, постійно розвиватись, оновлюючи структуру підприємства і ключові процеси в відповідь на виклики зовнішнього середовища. Слід констатувати факт, що сьогодні в багатьох галузях економіки України, спостерігається посилення конкуренції. Тому для будь-якого підприємства актуальною проблемою є досягнення довгострокових конкурентних переваг, які дозволять випередити конкурентів і отримати лояльність споживача. Чим масштабніший характер набуває конкуренція, тим значнішими для комерційного успіху організації є конкурентні переваги.

В системі конкурентних відносин конкурентні переваги займають центральне місце. З одного боку, конкурентні переваги підприємства дозволяють йому досягти конкурентоспроможності. Набір конкурентних переваг створює базу конкурентоспроможності компанії і являє собою динамічну характеристику, яка визначається комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів. З іншого боку, конкурентні переваги, як правило, є результатом розробленої і реалізованої конкурентної стратегії. Конкурентні переваги, важливо не тільки мати, а й постійно розвивати, а при необхідності формувати нові. Конкурентні стратегії підприємств повинні враховувати ускладнення зовнішнього середовища, орієнтуватися на глобальний рівень і максимально використовувати галузеві та національні конкурентні переваги. Для сучасних підприємств все більшого значення мають нематеріальні конкурентні переваги компанії, витрати на формування яких не завжди бувають значними, а результати їх використання – високоефективними і термін освоєння – незначний, що обумовлює високу актуальність дослідження.



Питання дослідження теоретичних і методичних проблем конкуренції та конкурентних переваг господарюючих суб'єктів досить широко висвітлені в працях зарубіжних вчених І. Ансоффа, Д. Кейнса, М. Портера, Д. Рікардо, Ф. Хайєка, Е. Чемберліна, Й. Шумпетера, і багатьох інших. Серед українських науковців вагомий внесок у розвиток сучасної теорії формування конкурентних переваг продукції зробили І. Должанський, О. Зозульов, Н. Калюжна, Т. Мельник, Л. Кудирко, А. Левицька, І. Севрук, З. Шершньова, І. Шаповалова та ін. Однак галузева специфіка формування конкурентних переваг підприємств – суб'єктів міжнародної економічної діяльності розглядаються недостатньо сучасними авторами, що досліджують проблеми конкурентоспроможності, і вимагають більш детального опрацювання, що й обумовлює актуальність дослідження.

Метою роботи є розробка пропозицій щодо посилення конкурентних переваг підприємства – суб'єкта міжнародної економічної діяльності в умовах загострення конкурентної боротьби .

Відповідно до мети поставлені наступні завдання:

- визначити тенденції розвитку вітчизняного ринку будівельних матеріалів;
- проаналізувати фінансову та господарську діяльність ТОВ «Гіпро»;
- навести моніторинг конкурентного середовища ТОВ «Гіпро»;
- провести діагностику конкурентних переваг ТОВ «Гіпро» на вітчизняному ринку;
- розробити комплекс заходів щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «Гіпро»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «Гіпро» на ринку будівельних матеріалів

Об'єктом дослідження є процеси формування конкурентних переваг підприємства – суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Предметом дослідження є практичні аспекти формування та реалізації конкурентних переваг підприємства – суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Теоретико-методологічною основою дослідження є загальні принципи

об'єктивності, конкретної істини, що передбачають об'єктивний аналіз подій і явищ на основі науково-критичного використання різноманітних джерел. При аналізі джерел для виявлення загальних і особливих рис у процесах і подіях автор використовував такі загальнонаукові методи, як аналітичний, логіко-аналітичний і порівняльний. Серед спеціальних методів дослідження були використані: абстрактно-логічний, статистико-економічний, монографічний, економіко-математичний, аналізу і синтезу, порівнянь, співставлень та інші методи проведення економічних досліджень.

Інформаційну та емпіричну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України, а також матеріали досліджень, проведених українськими науковими установами та окремими вченими – провідними фахівцями у сфері міжнародної економічної діяльності.

Практичне значення отриманих результатів випускної кваліфікаційної роботи полягає у тому, що запропоновані заходи стосовно посилення конкурентних переваг ТОВ «Гіпро» на ринку будівельних матеріалів, можуть бути використані у практичній діяльності підприємства-суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Наукова новизна отриманих результатів випускної кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні підходів до оцінювання конкурентних переваг підприємства-суб'єкта міжнародної економічної діяльності, які, на відміну від існуючих, розглянуті з урахуванням процесів глобалізації світової економіки.

Результати дослідження апробовано у збірнику наукових статей студентів, що здобувають СВО «магістр» за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізацією «Міжнародна економіка».

Структурно робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ГПРО» ЯК СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 1.1 Тенденції розвитку вітчизняного ринку будівельних матеріалів

На ринку будівельних послуг підприємство може ефективно існувати лише тоді, коли сформовано попит на його послуги. Процес аналізу середовища в даному випадку є первинним у системі стратегічного управління і передуює процесу створенню підприємства та формулювання його місії та цілей.

Будівництво – це один з найприбутковіших видів світового бізнесу. В Україні ж будівельний ринок характеризується досі низькими показниками розвитку і перебуває на етапі встановлення. Так, в умовах сьогодення вітчизняна будівельна галузь продовжує знаходитися ще у стані «сильного шоку» від світової фінансово-економічної кризи 2008– 2009 рр. та політично-економічної кризи 2013-2015 рр. (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Обсяг галузі будівництва у ВВП України за період 2010–2018 рр.

Рік	ВВП, млн. грн.	Будівництво, млн. грн.	Частка галузі будівництва в ВВП, %
2010	1079346	42918,1	3,98
2011	1299991	61671,7	4,74
2012	1404669	62937,2	4,48
2013	1465198	58586,2	4,00
2014	1586915	51108,7	3,22
2015	1988544	57515	2,89
2016	2385367	73726,9	3,09
2017	2983882	105683	3,54
2018	3558706	141213	3,97

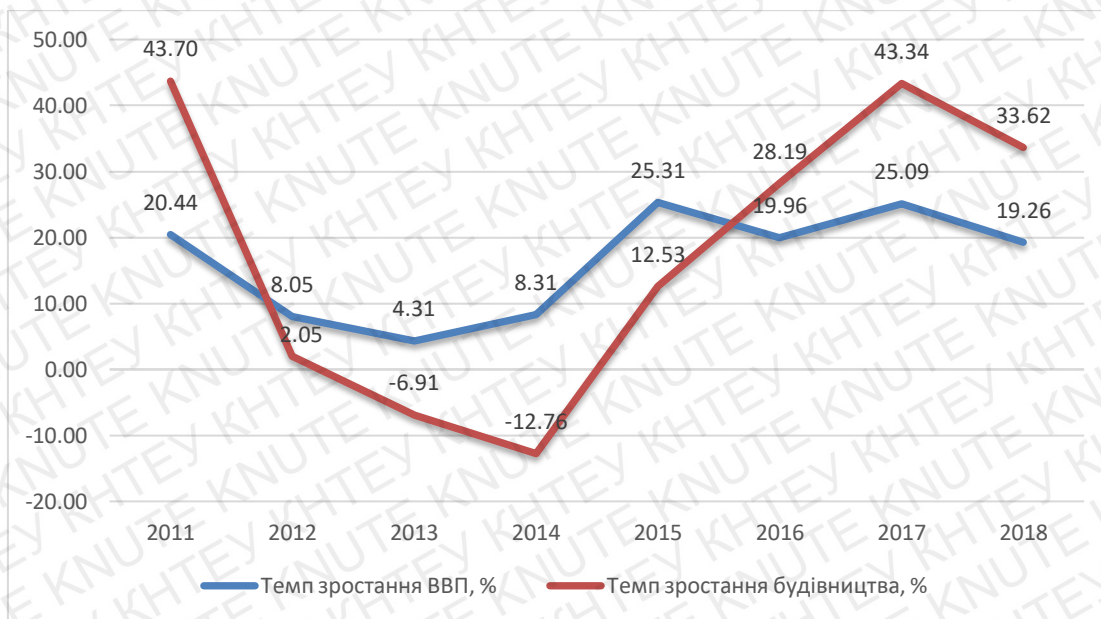
Джерело: побудовано автором за даними [17]

У 2015 р. частка обсягу виконаних робіт будівельного комплексу у ВВП країни знизилась на 0,06 в.п. і була на 0,82 в.п. менша ніж зафіксована у



посткризовому 2010 р., проте вже у 2016 р. відбулося зростання обсягу виконаних робіт і частка будівельної галузі у ВВП збільшилась до 3,06%. Протягом наступних двох років, частка будівельної галузі у ВВП стабільно зростала на 0,45 в.п. у 2017 р. та ще на 0,43 в.п. у 2018 р. і майже досягла рівня 2013 р. склавши 3,97% ВВП.

Порівняємо темпи зростання будівельної галузі та вітчизняної економіки в цілому (рис. 1.1).



**Рис. 1.1 Темпи зростання будівельної галузі та ВВП України у 2011-2018 рр., %**

Джерело: побудовано автором за даними [17]

Отже, будівельна галузь більш чутлива до зовнішніх впливів, проте вона характеризується і більш високими темпами зростання, ніж вітчизняна промисловість. Так, у 2015 р. будівельна галузь зросла на 12,53% у порівнянні з 2014 р., у 2016 р. обсяг виробництва будівельної продукції збільшився ще на 28,19%, у 2017 р. темпи зростання будівництва склали 43,34%, а у 2018 р. збільшились ще на 33,62%.

Сучасна промисловість будівельних матеріалів – це комплексна галузь, яка містить у собі більше двадцяти самостійних підгалузей, багато з яких, у свою чергу, нараховують у своєму складі кілька видів виробництв, при цьому кожна

підгалузь утворює свій ринок, який функціонує самостійно, утворюючи в сукупності загальний ринок будівельних матеріалів. Найважливішими галузями є виробництво стінових, рулонних покрівельних і гідроізоляційних матеріалів, азбестоцементних труб і шиферу, видобуток і переробка нерудних будівельних матеріалів, цементна промисловість, виробництво будівельної кераміки. На них припадає понад 80% всієї продукції і майже 90% зайнятих у будівельній промисловості [2, с. 65].

Протягом 2014-2018 рр. виробництво будівельних матеріалів в Україні характеризувалось наступними показниками (Додаток А).

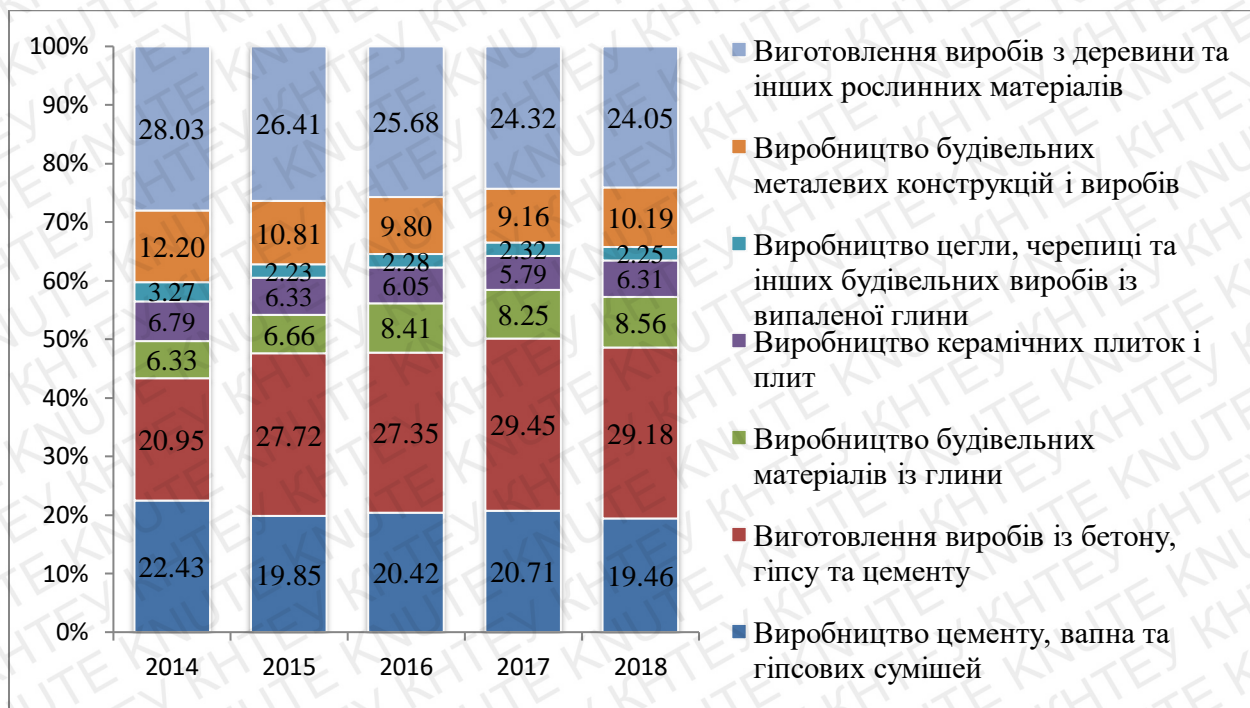
Період 2014-2015 характеризується роками спаду в будівельній галузі, що відразу ж позначилось на виробництві у суміжних галузях.

У 2017 р. спостерігалось зростання виробництва майже всіх будівельних матеріалів, за винятком металевих конструкцій та виробів, виробництво яких у вартісному еквіваленті зменшилось на 1,20% у порівнянні з 2016 р. При цьому найбільш стрімкими темпами зростання характеризується виготовлення виробів із бетону, гіпсу та цементу, що у вартісному еквіваленті збільшилось на 2662,5 млн. грн. або на 13,8% та виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей, що у вартісному еквіваленті зросло на 1037,1 млн. грн. або на 7,2%.

У 2018 р. високими темпами зростання характеризується виробництво будівельних металевих конструкцій і виробів, що у вартісному еквіваленті збільшилось на 1215,7 млн. грн. або на 17,8% у порівнянні з 2017 р. та керамічних плиток і плит, що зросли на 15,40%.

Такі зміни в динаміці виробництва будівельних матеріалів в Україні призвели до змін у структурі (рис. 1.2). У структурі виробництва будівельних матеріалів майже третину займає виготовлення виробів із бетону, гіпсу та цементу, частка якого у вартісному еквіваленті склала 29,18%, виготовлення виробів з деревини та інших рослинних матеріалів, складає майже четверту частку від загального виробництва будівельних матеріалів – 24,05%. Вагомим є і виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей, частка якого на ринку будівельних матеріалів у 2018 р. склала 19,46%.





**Рис. 1.2 Структура виробництва будівельних матеріалів в Україні у 2014-2018 рр., %**

Джерело: побудовано автором за даними [17]

Опалубка в сучасному будівництві – це допоміжна конструкція з дерева, металу або інших матеріалів, що служить для додання монолітним конструкціям з бетону, залізобетону, ґрунтової суміші, інших будівельних розчинів певних параметрів - таких як форма, геометричні розміри, положення в просторі, структура поверхні і ін.

Система опалубки – це безмежне різноманіття архітектурних конструкційних елементів, що може складатись у тому числі з інноваційних матеріалів. Ринок опалубки в Україні досить молодий і консервативний та відрізняється високим відсотком застосування більш традиційних матеріалів. Але тим не менш, сучасні технології, які прийшли з Америки і Німеччини – країн, яким в цьому сегменті ринку будматеріалів українські виробники значно поступаються – розвиваються досить активно, і нові матеріали поступово завойовують свого споживача.

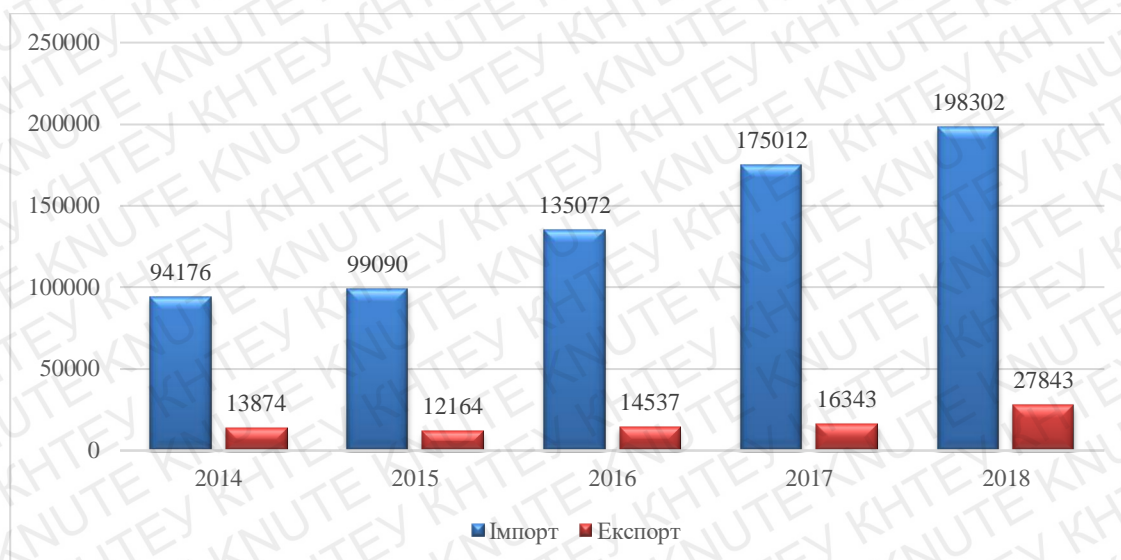
Основними виробниками опалубки на українському ринку є такі компанії, як ТОВ «Екодом», ПАТ «Вік Буд Трейд», ТОВ «Гіпро», ТОВ «Еней», ПАТ

«Тендертрейдбуд», ТОВ «Спарта», ПАТ «Альянс Гарант Буд», ПАТ «Монолітінвест-комплект», які покривають 60% потреби всього ринку України. В цілому, склад гравців на ринку пінопласту за останній рік суттєво не змінився. Серед особливостей, які гальмують розвиток ринку опалубки України, можна назвати: зростання і коливання курсів валют, посилення конкуренції, залежність від імпоротної сировини, тощо.

Зазначимо, що ринок опалубки за темпами розвитку практично завжди випереджає будівництво. Навіть в ситуації, коли будують менше, - опалубка все одно використовується, зберігаючи обсяги за рахунок реконструкції старих об'єктів. Лідером споживання опалубки залишається сектор малоповерхового будівництва. Це пояснюється порівняно недорогою вартістю матеріалів, що завжди важливо для приватного забудовника, а також загальною ситуацією в економіці країни. Адже в кризовий час, як правило, основним споживачем будматеріалів стає саме приватний споживач. Що ж стосується великих об'єктів, то девелопери не поспішають будувати нові плани, перед ними постало питання, як розрахуватись за старі проекти. Це, в свою чергу, змушує як великих, так і дрібних постачальників опалубки переорієнтуватися з «мега-будівництв» на менші обсяги будівництва. У такій ситуації, звичайно ж, у виграшному становищі перебувають великі виробники – вони більш гнучкі в ціновій політиці. Однак поруч з виграшним становищем за ціною, з'являється ризик неповного завантаження виробничих потужностей, а це в свою чергу – значні збитки, які доповнюються несвоєчасними платежами споживачів, складністю з сировиною, тощо.

Розглянемо більш детально виробництво ламінованої фанери, яка є ключовим компонентом виготовлення якісної сучасної опалубки. Сьогодні ринок будівельної ламінованої фанери в Україні є імпортозалежним – 73,6% ламінованої фанери імпортується. При цьому Україна стабільно нарощує обсяги імпорту ламінованої будівельної фанери (рис. 1.3).





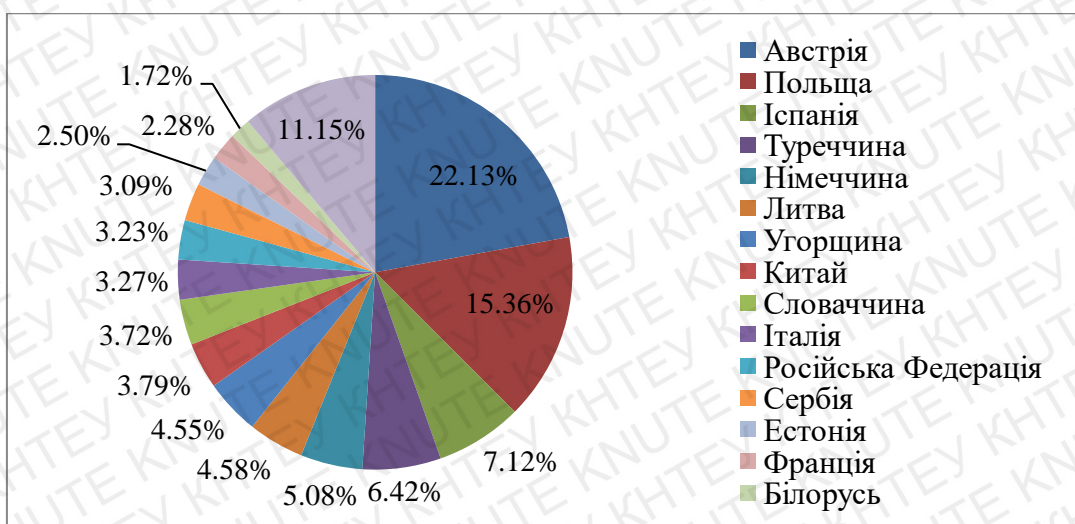
**Рис. 1.3 Динаміка зовнішньої торгівлі ламінованою фанерою в Україні у 2014-2018 рр., тис. дол. США**

Джерело: побудовано автором за даними [32]

Так, у 2014 р. обсяг імпорту склав 94,176 млн. дол. США, у 2015 р. збільшився на 5,22%. У 2016 р. будівельний ринок відновився і це сприяло зростанню імпорту ламінованої фанери на 36,31%, у 2017 р. темп зростання трохи сповільнився і склав 29,57%, а у 2018 р. тенденція посилилась і темп зростання зменшився до 13,31%, а обсяг імпорту ламінованої фанери склав 198,302 млн. дол. США, що більш ніж вдвічі (на 210,57%) більше в порівнянні з 2014 р. Експорт ламінованої фанери в Україну теж зріс більш ніж вдвічі протягом досліджуваного періоду з 13,874 млн. дол. США у 2014 р. до 27,843 млн. дол. США у 2018 р. При цьому у 2015 р. відбулося зменшення темпів експорту ламінованої фанери для будівництва на 12,33%, а у 2016 р. збільшився на 19,51%. Тенденція продовжилась і на наступні два роки, при цьому якщо у 2017 р. темп зростання становив 12,42%, то у 2018 р. вже 70,37%, що свідчить про зростання конкурентоспроможності вітчизняної ламінованої фанери.

Основними постачальниками будівельних матеріалів в Україну є підприємства ЄС. Розглядаючи географічну структуру імпорту ламінованої фанери у 2018 р. (рис. 1.4) можна зазначити, що найбільшим імпортером в Україну є Австрія, частка якої становить 22,13%.



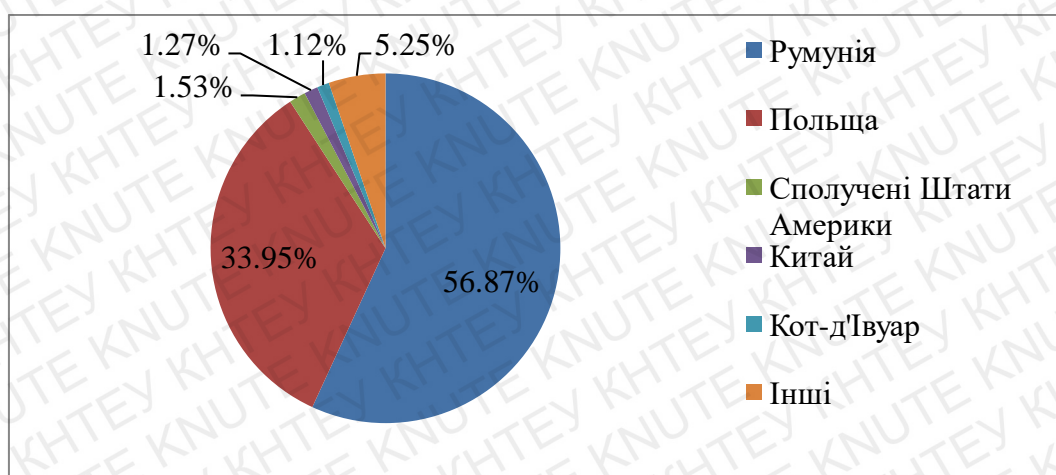


**Рис. 1.4 Географічна структура імпорту ламінованої фанери в Україну у 2018 р., %**

Джерело: побудовано автором за даними [32]

Трохи менша частка у Польщі – 15,36%. Вагомими постачальниками будівельної сировини є Іспанія, частка якої склала 7,12%, Туреччина, з часткою 6,42% у 2018 р., та Німеччина, частка якої у географічній структурі імпорту 5,08%.

Румунія спеціалізується на виготовленні ламінованої фанери, та значна частка припадає на експорт. Так у 2018 р. на 15,835 млн. дол. США, або 56,87% у загальній структурі експорту (рис. 1.5).



**Рис. 1.5 Географічна структура експорту ламінованої фанери з України у 2018 р., %**

Джерело: побудовано автором за даними [32]

Другим в структурі експорту є Польща, частка якої склала 33,95%. Вагомими експортерами ламінованої фанери є США, частка якого склала 1,53%, Китай, що експортував 1,27% ламінованої фанери призначеної для експорту, та Кот-д'Івуар, з часткою 1,12%. Загальна частка експорту інших країн незначна і становить лише 5,25%.

Таким чином, залежність від закордонної сировини змушує багатьох виробників максимально знижувати імпорتنу сировинну складову, але найчастіше це призводить до погіршення якості матеріалу і його здешевлення. І хоча все більше споживачів замислюються над безпекою, екологічністю і економічністю застосовуваних матеріалів, і відзначається попит на продукцію, виготовлену відповідно до ДСТУ, проте питання ціни все ще залишається вирішальним. У майбутньому ринку опалубки вбачається перспективним. Це доводить постійно зростаючий портфель замовлень і увага до нього з боку проектних, архітектурних і дизайнерських майстерень.

## **1.2 Аналіз фінансової та господарської діяльності ТОВ «Гіпро»**

ТОВ «Гіпро» - перша українська компанія – виробник опалубки під власною торговою маркою «ProfiForm» для будівництва, заснована в 2000 р., за ініціативи вітчизняного проектного інституту «Гіпроцивільпромбуд». В 1949 р. спеціалісти «Гіпроцивільпромбуду» були задіяні у відновлювальних роботах у післявоєнному Києві, а з часом брали участь у видатних проектах по всій Україні. Із популяризацією монолітно-каркасного будівництва в 2000 р. на ринку України виникла нагальна потреба в розробках вітчизняної серії опалубки. Було прийнято рішення задіяти найкращих спеціалістів-конструкторів «Гіпроцивільпромбуду» для розробки української опалубки. Так на будівельному ринку України з'явився новий бренд - опалубка «Гіпро» [19].

Перші об'єкти довели життєздатність продукції «Гіпро» – опалубку розробляли і використовували на будівництві заводу по переробці рідких радіоактивних відходів на Чорнобильській АЕС (проект «Укриття» в рамках



програми фінансування ЄБРР), пункту регулювання руху суден на місі Очаківському (формування радіусної поверхні поверхів), стадіону та очисних споруд у Запоріжжі, ряду монолітно-каркасних житлових будинків [19].

У зв'язку із збільшенням об'ємів замовлення, модернізується завод з виробництва опалубки в Корсунь-Шевченківську. Це дає можливість розширити географію замовлень. В 2002 р. було для відкрито Придніпровське регіональне представництво у Запоріжжі, в 2005 р. – представництво в Одесі, в 2006 р. – в Харкові, а також формується дилерська мережа за межами України [19].

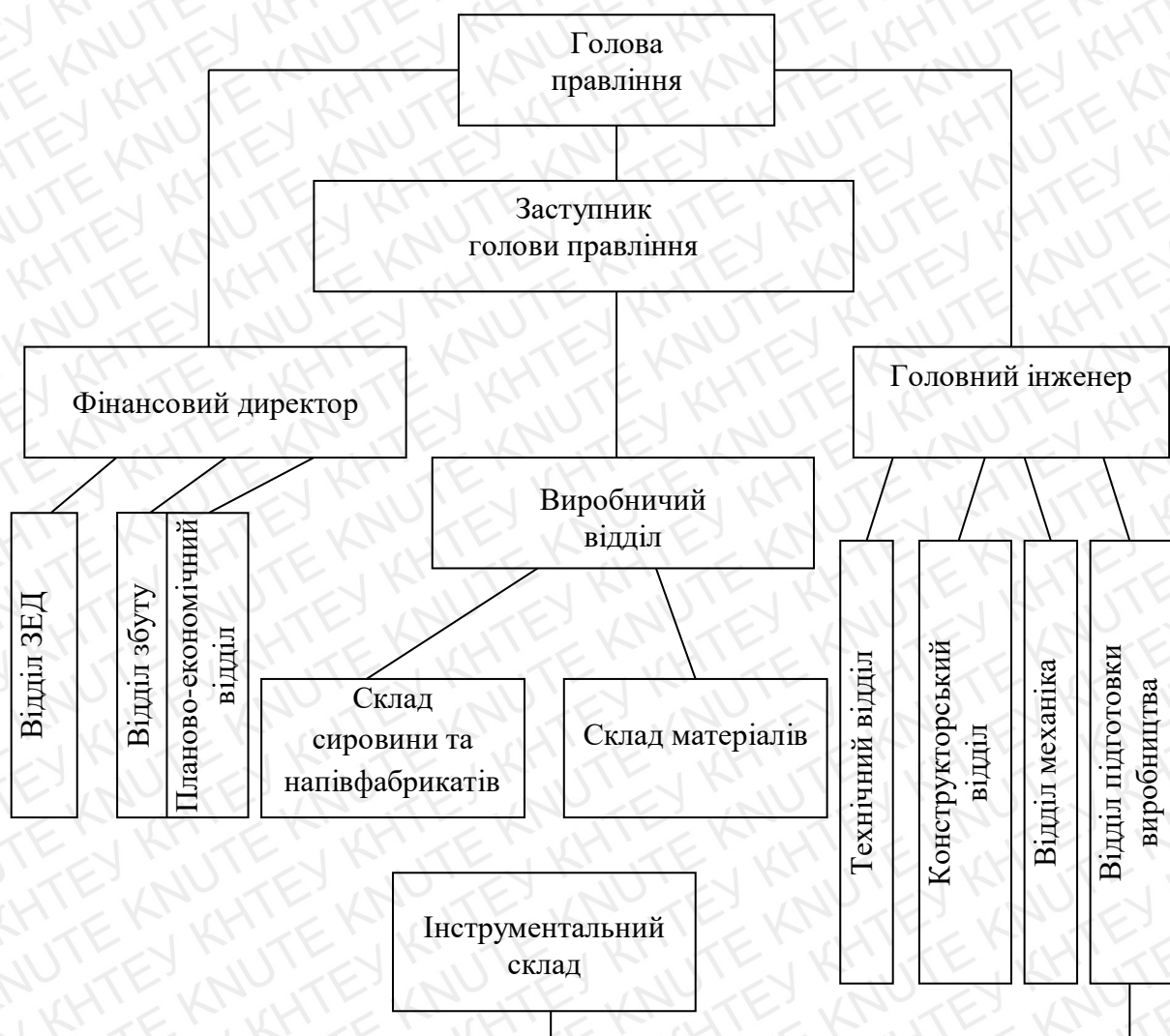
Схема організаційної структури управління відображає статичне положення підрозділів і посад і характер зв'язків між ними. Організаційна структура ТОВ «Гіпро» є лінійно-функціональною структурою (рис. 1.6) і відображає мету і завдання підприємства, дозволяє найбільшою мірою взаємодіяти підприємству із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля працівників і досягати своїх завдань з високою ефективністю.

Організаційно виробничий відділ ТОВ «Гіпро» складається з виробничих підрозділів (цехів), які зайняті виробництвом виробів, що виготовляє підприємство, допоміжних підрозділів, що забезпечують діяльність виробництва та служби збуту.

На ТОВ «Гіпро», штатний розклад приведений у відповідність з українським законодавством. При цьому штат співробітників фірми досить великий. Він представлений Генеральним Директором - головним відповідальним обличчям на підприємстві, що координує всю діяльність компанії, заступником директора по розвитку, бухгалтерами, службою безпеки, комерційним відділом, маркетинговою службою, юридичною службою, службою інформації і відділом забезпечення.

Підприємство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Відділ зовнішньоекономічних операцій веде роботу по одержанню кредитів від своїх зарубіжних партнерів. При цьому валюта зараховується на баланс підприємства і використовується ним самостійно.





**Рис. 1.6 Організаційна структура ТОВ «Гіпро»**

Джерело: побудовано автором.

Діяльність ТОВ «Гіпро» орієнтована на задоволення конкретних вимог і бажань кожного партнера з урахуванням національних, регіональних та інших факторів і особливостей. Керівництво підприємства прагне до ясності, взаєморозуміння і коректності у взаємовідносинах з усіма зацікавленими сторонами (суспільством, партнерами, замовниками, постачальниками та співробітниками).

Таким чином, структура управління включає в себе всі основні ланки, що забезпечують реалізацію основних цілей, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій по їх виконанню. Тому її можна розглядати як зворотну сторону характеристики механізму функціонування (як процесу реалізації

структурних зв'язків системи управління). Зв'язок структури управління з ключовими поняттями менеджменту - його метою, функціями, процесом, механізмом функціонування, людьми і їх повноваженнями, - свідчить про її величезний вплив на всі сторони управління. Тому менеджери всіх рівнів приділяють велику увагу принципам і засобам формування структур, вибору типу або комбінації виглядів структур, вивченню тенденцій в їх побудові і оцінці їхньої відповідності меті, що вирішуються.

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Гіпро» за 2014-2018 рр. наведено в табл. 1. (Додаток Б).

Відмітимо, що протягом 2014-2018 рр. ТОВ «Гіпро» нарощував активи. Так, у 2015 р. вартість активів зросла на 38,17%, що зумовлено значним зростанням залишків готової продукції. У 2016 р. частина залишків готової продукції була реалізована і це призвело до зменшення вартості активів на 31,28%. Протягом 2017 р. активи ТОВ «Гіпро» збільшились на 39,86%, а у 2018 р. ще на 23,42% і на кінець періоду їх загальна вартість становила 41614,9 тис. грн.

Відмітимо, що необоротні активи стабільно зростають, при цьому за останні роки вони зросли майже у 7 разів з 2261,7 тис. грн. у 2014 р. до 15564,3 тис. грн. у 2018 р. Протягом 2017 р. підприємство оновило власні основні фонди, вартість яких зросла з 3710,5 тис. грн. до 12000,3 тис. грн. за рахунок введення нової лінії виробництва, що призвело до зростання необоротних активів на 223,08%. У 2018 р. політика спрямована на оновлення основних засобів продовжилась і вартість основних фондів збільшилась на 29,49%, що призвело до зростання вартості необоротних активів на 29,66%.

Оборотні активи збільшились у 2015 р. на 36,64%, а у 2016 р. зменшились на 35,66%, що зумовлено реалізацією готової продукції та запасів підприємства, а також зменшенням грошових коштів, в зв'язку з необхідністю забезпечення ліквідності та погашення поточних зобов'язань підприємства.

Протягом досліджуваного періоду ТОВ «Гіпро» стабільно нарощувало власний капітал, який збільшився з 20427,9 тис. грн. у 2014 р. до 35204,6 тис. грн. у 2018 р., переважно за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку. Так, у

2015 р. нерозподілений прибуток збільшився на 48,38%, у 2016 р. зменшився на 35,72%, а у 2017 р. знову збільшився на 40,29%. У 2018 р. темпи зростання нерозподіленого прибутку трохи сповільнилися і зростання склало 28,93% (Додаток В).

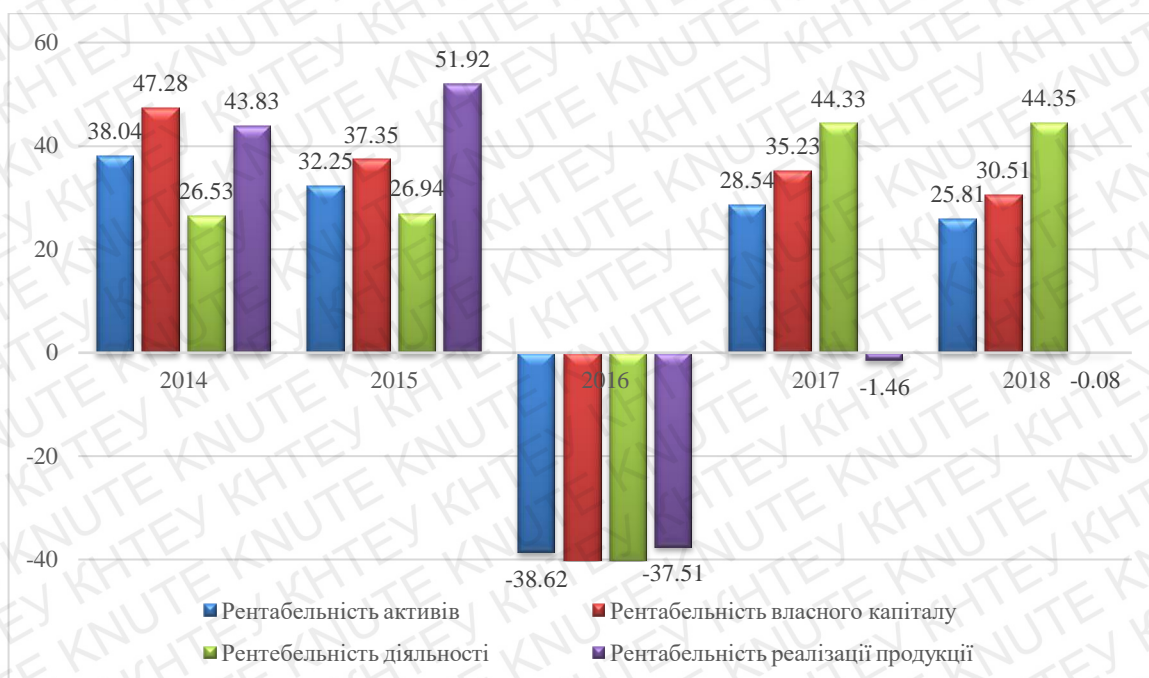
Протягом 2014-2018 рр. підприємство збільшило удвічі обсяги довгострокових зобов'язань і забезпечень з 487,7 тис. грн. до 994,9 тис. грн. При цьому у 2018 р. довгостроковий кредит було погашено на 78,7 тис. грн., що склало 7,33%.

Поточні зобов'язання і забезпечення ТОВ «Гіпро» зменшувались у 2015-2016 рр. відповідно на 4,34% та 4,80%, а у 2017-2018 рр. збільшились на 30,78% та 1,60% переважно за рахунок зростання заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями у 2018 р. на 2188,5 тис. грн. та поточної кредиторської заборгованості за товари та послуги, що у 2016 р. збільшилась на 713,3 тис. грн. або майже в 15 разів, що зумовлено було кризою ліквідності на підприємстві викликаною політикою списання та подальшого оновлення основних засобів у наступному році, зменшилась на 91,01% у 2017 р. та знову збільшилась майже втричі у 2018 р. до 208 тис. грн.

Досліджуючи основні економічні показники діяльності ТОВ «Гіпро» у 2014-2018 рр. зазначимо, що чиста виручка від реалізації збільшилась у 2015 р. на 5590 тис. грн. або на 15,36%, зменшилась у 2016 р. на -19079,5 тис. грн. або відсотково на -45,44% та ще на 1204,5 тис. грн. або на 5,26% у 2017 р., а у 2018 р. збільшилась на 2517 тис. грн. або на 11,60%. Проте незважаючи на зменшення чистої виручки від реалізації у 2016-2017 рр. діяльність підприємства була збитковою лише у 2016 р. – збиток склав 9310 тис. грн., що на 20623,4 тис. грн. менше ніж у 2015 р. У 2018 р. чистий прибуток підприємства становив 10741 тис. грн. (Додаток Г).

Такі тенденції позначились на результативності діяльності підприємства (рис. 1.6).





**Рис. 1.7** Динаміка показників рентабельності ТОВ «Гіпро»  
у 2014-2018 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Так, рентабельність активів зменшилась у 2015 р. на 5,79 в.п., а у 2016 р. ще на 70,86 в.п., при цьому збитковість активів склала 38,62%. У 2017 р. зазначений показник збільшився на 67,15 в.п і склав 28,54%, а у 2018 р. знову зменшився на 2,73 в.п. до 25,81%.

Рентабельність власного капіталу зменшилась протягом 2015 р. на 9,92 в.п. та ще на 85,13 в.п. у 2016 р., збільшилась у 2017 р. на 83 в.п., та знову зменшилась на 4,72 в. п. у 2018 р. склавши на кінець року 30,51%, зазначені тенденції зумовлені переважно змінами у чистому прибутку, ніж зменшенням вартості власного капіталу на 35,66% у 2016 р. та збільшенням на 40,17% та 28,88% відповідно у 2017 та 2018 рр., а не внаслідок збільшення ділової активності підприємства.

Рентабельність діяльності ТОВ «Гіпро» збільшилась у 2018 р. на 0,02%. Рентабельність продукції має досить низькі значення, що зумовлено значною часткою собівартості продукції у реалізації. У 2016-2018 рр. основна діяльність підприємства була збитковою – збитковість реалізації продукції становила

відповідно 37,51%, 1,46% та 0,08%, що свідчить про поступове покращення результативності.

Розрахунок показників ділової активності ТОВ «Гіпро» у 2014 - 2018 рр. зведено у табл. 1.2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості визначає швидкість перетворення дебіторської заборгованості в грошові кошти протягом звітного періоду і стабільно зростає, після стрімкого зменшення у 2015 р. з 5,22 об. до 2,95 об., на 0,99 об. у 2017 р. та ще на 0,91 об. у 2018 р.. Це свідчить про покращення ділової активності підприємства, адже чим вища оборотність дебіторської заборгованості, тим краще для суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.2

**Динаміка показників ділової активності  
ТОВ «Гіпро» у 2014-2018 рр.**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, (+/-)			
						2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017
Коефіцієнт оборотності дебіт. заборг.	4,74	5,22	2,95	3,94	4,85	0,49	-2,27	0,99	0,91
Період оборотності дебіт. заборг., днів	77	70	124	93	75	-7	54	-31	-17
Коефіцієнт оборотності кредит. заборг.	18,94	47,02	37,71	33,41	12,82	28,09	-9,32	-4,30	-
Період оборотності кредит. заборг., днів	19	8	10	11	28	-12	2	1	18
Коефіцієнт оборотності запасів	6,96	3,63	1,68	2,26	2,11	-3,33	-1,95	0,58	-0,15
Період оборотності запасів, днів	52	101	217	162	173	48	116	-55	11
Коефіцієнт оборотності активів	1,53	1,39	0,77	0,75	0,64	-0,14	-0,61	-0,02	-0,11
Період обороту активів, днів	239	263	472	486	568	24	209	15	81
Оборотність власного капіталу	2,16	1,66	0,92	0,93	0,77	-0,50	-0,74	0,01	-0,15

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості характеризує збільшення або зменшення комерційного кредиту, що надається підприємству контрагентами. Зростання коефіцієнта у 2015 р. означає збільшення швидкості



оплати заборгованості підприємства, зниження у 2016-2018 рр. на зростання покупок у кредит.

З приведеного розрахунку показників фінансової стійкості ТОВ «Гіпро» (табл. 1.3) можна зробити наступний висновок: підприємство у своїй діяльності орієнтується на позикові кошти лише для 15% потреб господарської діяльності. Динаміка коефіцієнту автономії говорить про позитивний характер зміни фінансової незалежності підприємства.

Таблиця 1.3

**Динаміка показників фінансової стійкості  
ТОВ «Гіпро» у 2014-2018рр.**

Показник	На 31.12.					Абсолютне відхилення, (+/-)			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017
	Коефіцієнт автономії	0,80	0,86	0,81	0,81	0,85	0,06	-0,06	0,00
Коефіцієнт фінансування	4,12	6,31	4,22	4,27	5,49	2,20	-2,10	0,05	1,23
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,79	0,85	0,78	0,71	0,79	0,06	-0,07	-0,07	0,09
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,89	0,89	0,81	0,56	0,56	0,00	-0,08	-0,25	0,00

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Коефіцієнт фінансування свідчить про здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Значення показника вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожен гривню зобов'язань компанії. Високе значення коефіцієнту у 2014-2018 рр. говорить про низький рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами демонструє частку власних оборотних коштів у сумі оборотних активів компанії і теж свідчить про зростання фінансової стійкості ТОВ «Гіпро». Протягом всього періоду коефіцієнт вищий нормативного і підприємство здатне профінансувати



79% всіх своїх оборотних активів за рахунок власного капіталу. Залежність від позикового капіталу є прийнятною.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу вище нормативного, що свідчить про те, що підприємство не залежить від дії змін з боку зовнішнього середовища. У досліджуваний період підприємство характеризувалося високими значеннями коефіцієнта маневреності. На кінець аналізованого періоду величина показника зменшилась і склала 0,56.

Основними показниками фінансової стійкості є показники ліквідності, зокрема коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Динаміка показників ліквідності ТОВ «Гіпро» у 2014-2018рр.**

Показник	На 31.12.					Абсолютне відхилення, (+/-)			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017
	Коефіцієнт покриття	5,17	7,38	4,99	4,07	4,57	2,21	-2,39	-0,92
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,70	3,21	2,38	2,36	1,98	-0,49	-0,83	-0,02	-0,38
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,80	1,44	0,43	1,79	0,70	-0,36	-1,00	1,35	-1,08

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Коефіцієнт покриття характеризує потенційну здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок всіх поточних активів. За аналізований період даний показник більше нормативного значення та має тенденцію до зменшення: у 2014 р. він становив 5,17, а у 2015 р. збільшився до 7,38, у 2016 р. зменшився на 2,39 і становив 4,99, у 2017 р. Зменшився ще на 0,92, а у 2018 р. збільшився на 0,49 до 4,57.

Значення показника абсолютної ліквідності вище за норму, а отже підприємство здатне найближчим часом погасити поточні зобов'язання, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Так, у 2015 р. даний показник становив 1,14, у 2016 р. зменшився до 0,43, а у 2017 р. зріс до 1,79, а у 2018 р. знову зменшився до 0,7 залишившись значно вищим

нормативного.

Коефіцієнт швидкої ліквідності більше нормативного значення, та має негативну динаміку у 2014-2018 рр. Значення даного показника свідчать про спроможність підприємства погасити поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості.

Для характеристики зовнішньоекономічної діяльності підприємства порівнюємо імпорт сировини за досліджуваний період, де за мету поставлено – встановити, які зміни відбулися в географічній структурі імпорту (табл.1.5).

Таблиця 1.5

**Динаміка імпорту сировини ТОВ «Гіпро» за географічною ознакою у 2014-2018 рр, тис. грн.**

Країна	2014	2015	2016	2017	2018	Темп приросту, %			
						2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017
Тайвань	-	404	689	1108	1304	-	70,54	60,81	17,69
Польща	348	1077	932	2168	2452	209,48	-13,46	132,62	13,10
Словаччина	1516	1592	2352	2408	2865	5,01	47,74	2,38	18,98
Німеччина	3773	3874	3056	2994	2429	2,68	-21,12	-2,03	-18,87
Всього	5637	6947	7029	8678	9050	23,24	1,18	23,46	4,29

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

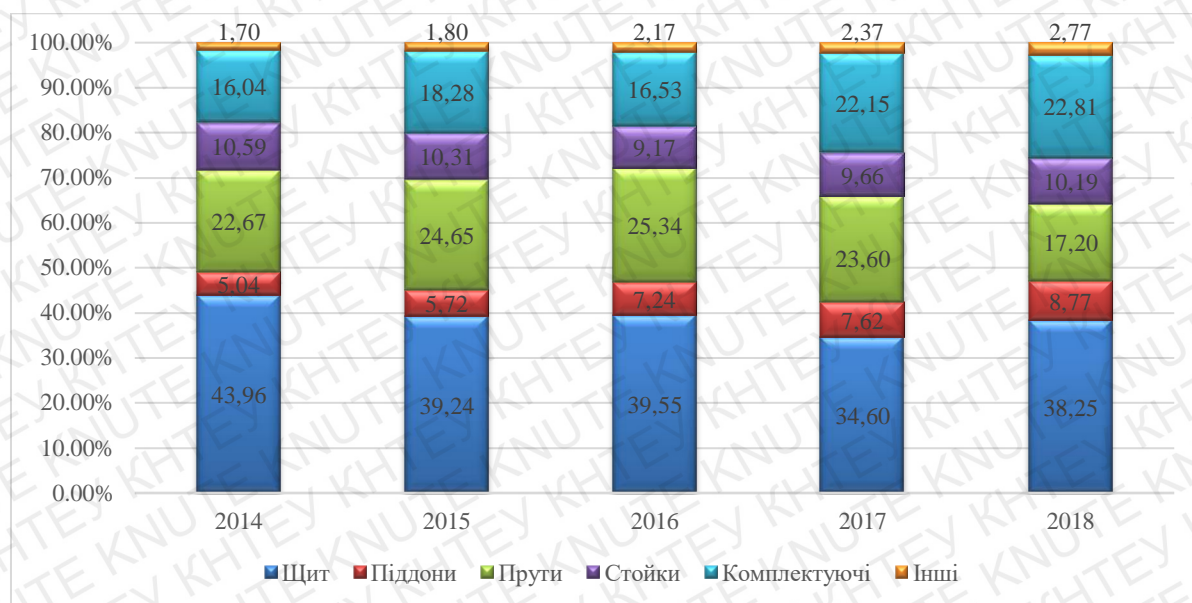
Обсяг імпорту збільшився протягом досліджуваного періоду на 3413 тис. грн. За досліджуваний період відбулися зміни не лише з обсягом імпорту, а й за структурою країн. Так, імпорт з Польщі зріс у 2015 р.. в порівнянні з 2014 р. на 209,48%, а у наступному році зменшився на 13,46%. У 2017 р. вартісний обсяг імпорту з Польщі збільшився на 132,62%, а у 2018 р. ще на 13,10%. Імпорт з Словаччини зріс у 2015 р. на 5,01%, у 2016 р. ще на 47,74%. Протягом наступних двох років обсяг імпортованої зі Словаччини сировини стабільно зростає, що призвело до зростання його вартісного еквіваленту на 2,38% та 18,98% відповідно у 2017 та 2018 рр. А імпорт тайванських товарів та сировини зріс на 70,54% у 2016 р., на 60,81% у 2017 р. та ще на 17,69% у 2018 р. Імпорт з Німеччини зменшився протягом досліджуваного періоду з 3773 тис. грн. у 2014 р.



до 2429 тис. грн. у 2018 р..

Структура імпорту сировини ТОВ «Гіпро» зазнала суттєвих змін протягом досліджуваного періоду. Так, найбільшу частку у структурі імпорту у 2014 р. займала сировинна продукція Німеччини, частка якої складала 66,93% та Словаччини, частка якої коливається складає 26,89%. Найменшу частку у 2014 р. мала Польща з часткою 6,16%. Протягом наступних років частка Німеччини в імпорті зменшилась і на кінець 2018 р. становила 26,84%. В той же час зросла частка Словаччини до 31,66%, Польщі до 27,09% та Тайваню до 14,41%.

В товарній структурі імпорту ТОВ «Гіпро» найбільшу частку займає імпорту щиту, частка якого зменшилась протягом досліджуваного періоду з 43,96% у 2014 р. до 38,25% у 2018 р. (рис. 1.8), що зумовлено прагненням підприємства зменшити собівартість виробництва.



**Рис. 1.8 Товарна структура імпорту ТОВ «Гіпро» у 2014-2018 рр., %**

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Другою товарною групою у імпорті є комплектуючі, частка яких становить 22,81% у 2018 р., а третьою пруги, частка яких у імпорті зменшується протягом 2016-2018 рр. з 25,34% до 17,20%.

На ефективність імпорتنних операцій фірми ТОВ «Гіпро» впливає цілий ряд чинників. Основні серед них: курс іноземної валюти (Євро на рівні офіційного курсу НБУ на дату оплат) до національної грошової одиниці, транспортні витрати за контрактом (табл. 1.6). Транспортні витрати визначенні як середні витрати на



од. продукції за контрактом. Так як базовою умовою здійснення контракту є CIF, відповідно до цього ціна була зафіксована на момент укладення контракту.

Витрати з просування і реалізації товарів на внутрішньому ринку не враховуємо в зв'язку з тим, що ТОВ «Гіпро» реалізує не імпортовані товари, а вироблену опалубку у вартість якої включено імпортовану сировину та комплектуючі з торгівельною націнкою.

Таблиця 1.6

**Розрахунок ефективності імпорту ТОВ «Гіпро» комплектуючих  
у 2014-2018 рр.**

Показники	2014	2015	2016	2017	2018
Кількість продукції, одиниць	4 318	4 442	4 278	4 613	4 816
Витрати з розвантаження при імпорті, тис. грн.	82,3	89,3	91,5	100,8	113,2
Витрати з перевезення при імпорті, тис. грн.	66,3	84,4	79,5	91,2	94,6
Витрати на зберігання на складі, грн	52,1	60,7	63,5	69,4	70,8
Ціна закупівлі, євро / одиницю	9,4	10,18	10,61	10,35	10,23
Вартість контракту, євро	40589,2	45219,56	45389,6	47744,6	49267,7
Мито, грн.	10830,6	17839,1	21908,0	24660,1	26965,8
ПДВ, грн.	108305,5	178391,2	219080,4	246600,6	269658,4
Ціна реалізації на внутрішньому ринку країни імпортера, грн	381,04	521,8	533,1	584,3	623,5
Курс НБУ на час здійснення платежів, грн./ євро	16,01	23,67	28,96	30,99	32,84
Витрати, тис. грн	1516,5	2111,6	2317,7	2685,4	2959,7
Доход, тис. грн	1645,3	2317,8	2280,6	2695,4	3002,8
Ефект, тис. грн.	128,9	206,3	-37,1	9,9	43,1
Ефективність імпортової операції	1,08	1,10	0,98	1,00	1,01

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

За даним товаром ефективність імпорту складає 1,08. у 2014 р. та 0,98, у 2016 р., у 2017 р. – 1,0, а у 2018 р. – 1,01, тобто встановлена ціна для реалізації на внутрішньому ринку лише покриває затрати імпортера на купівлю товару, не приносячи додаткового прибутку. Таким чином були розраховані і проаналізовані в динаміці найважливіші групи показників, що віддзеркалюють особливості діяльності досліджуваного підприємства.

## Висновки до розділу 1

Протягом останніх років збільшились обсяги будівництва нових житлових будинків, торговельних центрів та інших промислових та непромислових будівель. За таких умов зростає попит у сучасних якісних матеріалах, як вітчизняного, так і закордонного виробництва. Відтак, будівельний ринок України характеризується високою динамікою розвитку, у зв'язку з чим існує тенденція зростання попиту на виробництво опалубки.

Відмітимо, що за досліджуваний період діяльність підприємства була збитковою лише у 2016 р. – збиток склав 9310 тис. грн., що на 20623,4 тис. грн. менше ніж у 2015 р. У 2018 р. чистий прибуток підприємства становив 10741 тис. грн. У 2016-2018 рр. основна діяльність підприємства була збитковою – збитковість реалізації продукції становила відповідно 37,51%, 1,46% та 0,08%, що свідчить про поступове покращення результативності. Проте, аналіз фінансового стану ТОВ «Гіпро» свідчить, що підприємство має абсолютну фінансову стійкість. Але в той же час підприємству необхідно збільшити частку позикових коштів у структурі джерел фінансування діяльності підприємства. Так, доцільно розглянути можливості скористатися 14-20-денним кредитом виробників на закупівлю продукції, тим більше, що вартість залучення позикового капіталу завжди суттєво дешевша ніж власного. Обсяг імпорту ТОВ «Гіпро» збільшився протягом досліджуваного періоду на 372 тис. грн. При цьому аналіз ефективності імпортих операцій за обраним товаром показав, що підприємство отримує незначний прибуток від імпортової діяльності, що пов'язано з низькою ціною реалізації опалубки на внутрішньому ринку.

На нашу думку, у наступні декілька років рівень концентрації українського ринку будівельних матеріалів підвищуватиметься, оскільки головною передумовою розвитку галузі є удосконалення виробництва, що потребує значних капітальних інвестицій, які є непосильними для дрібних виробників. Така ситуація створює сприятливі умови для перспективного, плідного, взаємовигідного партнерства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ГІПРО» ЯК СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 2.1 Моніторинг конкурентного середовища ТОВ «Гіпро»

Рівень конкурентоспроможності будь-якого підприємства, і ТОВ «Гіпро» зокрема, залежить від стану конкуренції в галузі, який в свою чергу залежить від п'яти основних чинників: загроза входу конкурентів; інтенсивність конкуренції серед існуючих фірм; тиск товарів-замінників; вплив покупців; вплив постачальників. Сукупний вплив цих чинників визначає потенціал граничного прибутку в галузі, де потенціал прибутковості вимірюється в показниках довгострокової віддачі від інвестованого капіталу.

Базою для аналізу конкурентоспроможності галузі є стан та перспективи розвитку ринку. Для ринку опалубки характерний олігополістичний тип конкуренції. Боротьба між основними найбільшими компаніями ведеться на загальнонаціональному рівні, хоча деякі компанії мають сильні позиції на зовнішніх ринках. Дана конкуренція є внутрішньогалузевою – боротьба між конкурентами ведеться всередині галузі. Конкуренція є товарно-видовою – конкуренція ведеться між різними видами опалубки, що пропонуються.

При проведенні аналізу макро- та мікросередовища скористаємось методикою PEST-аналізу (табл. 2.1). Провівши PEST-аналіз, бачимо, що є ряд факторів, які гостро впливають на діяльність компанії, до них в основному належать недосконале законодавство та нестабільна економічна ситуація в країні. Основними ризиками діяльності є економічні (інфляція, зокрема, підвищення цін на імпортовану продукцію), технологічні (заборона використання опалубки). Фактори, які позитивно впливають на діяльність компанії, це, в основному, залучення нових технологій та розширення асортименту. Стратегія ТОВ «Гіпро» полягає в тому, щоб максимально скористатися можливостям макро- і мікросередовища.



### Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на ТОВ «Гіпро»

Група факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
Економічні	Загальна характеристика економічної ситуації	Зниження обсягів ВВП, відповідно доходів населення та їх купівельної спроможності, що викликає зменшення клієнтів на ринку b2b	Гнучка цінова політика
	Рівень безробіття	Зростає	Залучення більш оптимальних за співвідношенням якість/вартість працівників
	Інфляція	Зростає	Зростання вартості та ціни товарів та послуг
	Ринок первинної нерухомості	Зростає	Збільшення продаж, акційні пропозиції для великих замовників
Політичні	Політична зміни в Україні	Невизначеність із економічно-політичною ситуацією, орієнтація на зовнішньоторговельне партнерство з країнами ЄС	Підприємство намагається застрахуватися від ризиків зміни політичного середовища діяльності
Технологічні	Державна технічна політика	Стимулювання інноваційної діяльності	Збільшувати кількість науково-технічних розробок
	Нові технології	Розробка та впровадження нових креативних рішень	Зміна технологій призведе до розширення додаткових послуг, нововведення будуть цікавити споживачів
	Політика містобудування	Намагання ввести заборону на оздоблення балконів	Змінення напряму та політики діяльності компанії
Соціально-культурні	Зростання доходів населення	Зростання попиту на послуги підприємства з боку приватних клієнтів, що вимушені скорочувати витрати	Зростання продаж
	Котеджне будівництво	Розвиток індивідуального та малоповерхового будівництво	Впровадження програм для індивідуальних замовників

Джерело: побудовано автором

ТОВ «Гіпро» залежить від безперервного потоку послуг, що постачаються значною кількістю постачальників. Постачальники комунальних послуг (тепло-, водо- і енергопостачання, вивіз сміття і т. ін.), компанія одержує від держави –

монополіста та за монополюючо-високими цінами. Держава визначає умови надання послуг, з якими організації-одержувачі вимушені миритися. В даному випадку маємо приклад взаємозалежності зовнішніх змінних. Так, кожний постачальник представляє собою в ринковій економічній системі організацію, на яку також вплине зовнішнє оточення. Прояв характеристик цього оточення в свою чергу впливає на організацію – споживача ресурсів.

Далі проведемо аналіз середовища за методикою структурного аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера. Характеристика дії окремих сил для наведена в Додатку Є.

Коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K = 0,2 \cdot I(\text{нк}) + 0,2 \cdot I(\text{тз}) + 0,3 \cdot I(\text{пок}) + 0,1 \cdot I(\text{пост}) + 0,2 \cdot I(\text{к}) [12] = \\ = 0,2 \cdot 1,375 + 0,2 \cdot 2,25 + 0,3 \cdot 1,8 + 0,1 \cdot 1,0 + 0,2 \cdot 2,14 = 1,793$$

Таким чином, використання методу М. Портера показало, що в цілому становище на ринку є стабільним. Присутні різноманітні ризики, серед яких основні наступні: можливість появи на ринку нових конкурентів, можливість підвищення ціни постачальників, а також зростання конкуренції.

Галузь має високий темп зростання та високий рівень впливу споживачів, нижче середньої (низьку) складність входження до галузі (наявність бар'єрів) та помірну інтенсивність конкуренції між фірмами, а також незначну можливість маніпуляції цінами. Основними чинниками, що впливають на споживача при обранні того чи іншого підприємства є географія розташування та ціна. Відповідно до цього ТОВ «Гіпро» проводить політику наближення до клієнта (продаж опалубки через інтернет, зокрема виклик на проведення заміру) та зваженого ціноутворення (гнучка система знижок).

Розвиток галузі в Україні стримується дефіцитом спеціалістів. Для даної галузі кадри в Україні на сьогодні готують два інститути в Києві (НТУУ «КПІ») і Львові («Львівська політехніка») та декілька коледжів. Тому ринок праці в сфері експлуатації та розробки високоякісних опалубки дуже вузький, а вартість кваліфікованих кадрів досить висока.

Відмітимо також низький поріг інвестицій в галузь, які за даними Державної служби статистики України в 2018 р. склали лише 0,2% (3 млн. дол. США) від загального об'єму інвестицій в економіку країни. Щорічний об'єм опалубки, що доставляється в Україну, складає третину потреб галузі. Крім цього, 2018 р. охарактеризувався погіршенням інвестиційного клімату: обсяг інвестицій знизився до 0,1% у порівнянні з 2017 р..

Виробників опалубки у Києві досить багато - провідні компанії «Екодом», «Вік Буд Трейд», «Гіпро», «Вік Буд Трейд», «Тендертрейдбуд», «Спарта», «Альянс Гарант Буд», «Монолітінвест-комплект». У табл. 2.2 наведено основні сильні та слабкі сторони конкурентів на ринку опалубки.

Таблиця 2.2

### Сильні і слабкі сторони підприємств-конкурентів на ринку опалубки в Україні

Назва компанії	Сильні сторони	Слабкі сторони
ПАТ «Вік Буд Трейд»	Великий вибір фасадів та матеріалів. Доступна ціна, гнучка система знижок.	Недостатня інноваційна діяльність, недостатньо нових видів продукції
ПАТ «Тендертрейдбуд»	Відомий бренд, активна інноваційна діяльність	Недостатньо активна маркетингова діяльність
ТОВ «Гіпро»	Відомий бренд. Поновлення асортименту, об'єднання з новими брендами, гнучка система знижок.	Досить високі ціни на продукцію
ТОВ «Екодом»	Відомий бренд, гнучка система знижок.	Недостатня згурпованість, високі ціни розраховані на преміум-сегмент
ТОВ «Спарта»	Доступні ціни, наявність креативності у рішеннях	Незначний досвід роботи, низький рівень рентабельності

Джерело: побудовано автором

Побудуємо таблицю, в якій порівняємо динаміку обсягів реалізації опалубки на ринку Києва (табл. 2.3). Найбільшу частку ринку у 2018 р. має ТОВ «Гіпро», частка якого складає 24,77%, а отже, ринок опалубки м. Києва не є монополізованим. Трохи поступається лідеру ПАТ «Вік Буд Трейд» з часткою 21,57%, проте враховуючи стрімкі темпи збільшення частки ринку у 2018 р. таке становище може змінитися у 2019 р. ТОВ «Екодом» теж нарощує обсяги продаж



намагаючись утримати свою позицію та потіснивши на ринку ПАТ «Тендертрейдбуд». В той же час на дві фірми припадає  $CR_2 = 46,34\%$ , а на три:  $CR_3 = 64,62\%$ . Оскільки,  $45\% < CR_3 < 70\%$ , то ринок опалубки м. Києва за часткою 3 лідируючих підприємств є помірноконцентрованим.

Таблиця 2.3

**Динаміка реалізації продукції підприємствами-конкурентами  
на ринку опалубки у 2016-2018 рр.**

Назва	2016		2017		2018	
	Абс. знач., тис. грн.	%	Абс. знач., тис. грн.	%	Абс. знач., тис. грн.	%
ПАТ «Вік Буд Трейд»	1478,8	12,09	1708	13,13	3651,3	21,57
ПАТ «Тендертрейдбуд»	2395,8	19,58	2481,1	19,08	2535,8	14,98
ТОВ «Гіпро»	2497,9	20,42	2655,1	20,42	4191,6	24,77
ТОВ «Екодом»	1746,4	14,27	1863,7	14,33	3093,6	18,28
ТОВ «Спарта»	993,5	8,12	1177,4	9,05	1505,30	8,89
Інші	3121,6	25,52	3118,7	23,98	2947,40	17,41
Разом	12234	100	13004	100	16925	100

Джерело: побудовано автором за даними компаній

Середня частка на ринку становить:

$$D_{cp} = (21,57 + 14,98 + 24,77 + 18,28 + 14,8) / 5 = 18,88\%$$

Інтенсивна конкуренція – це результат структурних факторів, що взаємодіють один із одним, а саме: зростання числа конкурентів і вирівнювання їх розмірів і можливостей, повільне зростання в галузі, великі фіксовані витрати або витрати на зберігання, виникнення у конкурентів спокуси використовувати зниження цін або іншу зброю конкуренції для збільшення обсягів збуту своєї продукції, незначні витрати покупців на заміну одного товару іншим, продуктивність, що зростає великими стрибками, відмінності між конкурентами, високі вихідні бар'єри, незадоволеність конкурентів своїм положення на ринку, віддача від вдалого стратегічного кроку.

Розрахуємо інтенсивність конкуренції у 2018 р., на основі оцінки ступеня схожості часток конкурентів ( $U_d$ ) за формулою:

$$U_D = 1 - \frac{\sqrt{\left(\frac{1}{n}\right) \sum (D_i - D_{cp})^2}}{D_{cp}}, \quad (2.1)$$

де  $D_i$  – це частка  $i$ -го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції даного асортименту.

$D_{cp}$  – середнє значення  $D_i$ ;

$$\begin{aligned} U_D &= 1 - \frac{\sqrt{\frac{1}{5} ((2,69)^2 + (-3,90)^2 + (5,89)^2 + (0,6)^2 + (-4,08)^2)}}{18,88} = \\ &= 1 - \frac{\sqrt{\frac{1}{5} * 74,11}}{18,88} = 1 - 0,204 = 0,796 \end{aligned}$$

Таким чином, наявна досить висока інтенсивність конкуренції.

Показник інтенсивності конкуренції з врахуванням рентабельності ринку ( $U_p$ ):

$$U_p = 1 - \Pi/OP, \quad (2.2)$$

де  $\Pi$  – прибуток, отриманий підприємствами на даному ринку;

$$U_p = 1 - 4501,9/16925 = 0,734$$

Отже, ринок опалубки - це ринок з високою рентабельністю, який характеризується перевищенням попиту над пропозицією. Чим вищий  $U_p$ , тим менший тиск конкурентного середовища, а, отже, нижча інтенсивність конкуренції і навпаки.

Практика бізнесу свідчить про те, що більшість ситуацій, які описують динаміку ринків конкретних товарів, можна обмежити двома граничними значеннями річних темпів зростання обсягів реалізації: 70% і 140%. В цьому діапазоні ринкових ситуацій можуть бути розподілені значення показника інтенсивності конкуренції, який враховує темпи зростання обсягу продаж на даному ринку ( $U_{TP}$ )

Темп зростання місткості ринку ( $U_{TP}$ ):

$$U_{TP} = (140 - T_P) / 70, \quad (2.3)$$

де  $T_P$  – річний темп зростання обсягу продажу на ринку;

$$U_{TP} = (140 - T_P) / 70 = (140 - 16925/13004 * 100) / 70 = 0,1407.$$

Так як, темпи росту ринку відповідають умові  $70\% < T_p < 140\%$  ринок проходить стадію позиційного росту, а отже, інтенсивність конкуренції зростає.

Узагальнений показник інтенсивності конкуренції ( $U_k$ ):

$$U_k = \sqrt[3]{U_D * U_{TP} * U_P}, \quad (2.4)$$

$$U_k = \sqrt[3]{0,796 * 0,734 * 0,1407} = 0,435$$

Таким чином, конкурентне середовище є дуже активним, інтенсивність конкуренції є середньою.

Проведемо аналіз концентрації ринку опалубки м. Києва за коефіцієнтом Герфіндаля-Гіршмана.

$$I_{HH} = \sum_{i=1}^m D_i^2 \quad (2.5)$$

де  $I_{HH}$  - індекс Херфіндаля-Хіршмана

$$I_{HH} = 465,41 + 224,40 + 613,34 + 334,16 + 79,1 + 303,2/43 = 1723,5$$

Коефіцієнт ІНН – становить 1723,5. Тобто ринок олігопольний, проте наближається до ринку монопольної конкуренції, однак на даний час є помірноконцентрованим.

Індекс Розенблюта ( $I_r$ ), дозволяє, крім того, враховувати ранг підприємства в залежності від розміру його частки на ринку:

$$I_r = \frac{1}{2 \sum (i * D_i) - 1}, \quad (2.6)$$

де  $i$  – ранг підприємства в залежності від його частки на ринку;

$$I_r = 1/(2*(2*0,2157+4*0,1498+1*0,2477+3*0,1828+5*0,148)-1) = 0,2419$$

Отже, ринок є доволі концентрований, конкуренція на ринку опалубки м. Києва між підприємствами-лідерами є високою.

Проведений аналіз ринку опалубки показує, що ринок в межах певних географічних кордонів (в столиці та обласних центрах), є, в основному, висококонцентрованими, на ньому діє невелика кількість господарюючих суб'єктів, що займають великі ринкові частки.



## 2.2 Діагностика конкурентних переваг ТОВ «Гіпро» на вітчизняному ринку

Нині ринок, на якому працює ТОВ «Гіпро» характеризується наступними особливостями:

- ринок є досить стабільним та у певному розумінні «класичним» (тобто майже неможливо запропонувати нічого радикально нового);
- він досить помітно диференціюється за ціновим параметром;
- він майже повністю насичений продукцією кожної цінової групи;
- компанії укрупнюються та стають більш універсальними;
- попит є нерівномірним протягом року, залежить від сезонності.

Конкурентні переваги являються концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яке можна оцінити економічними показниками (додатковий прибуток, більш високі рентабельність, ринковий частка, обсяг продажів).

Конкурентними перевагами ТОВ «Гіпро» є:

- гнучка цінова політика;
- високий ступінь диференціації та креативності продукції;
- ефективна асортиментна політика;
- активне впровадження нововведень, зокрема спонсорвання та виведення на ринки нових видів продукції;
- швидке реагування на потреби ринку;
- якість продукції, що реалізується, підтверджується додатковими іспитами;
- стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відображаються в економічному рості.

Аналізуючи ситуацію потреби на ринку, можна сказати, що для забезпечення конкурентних переваг опалубка в Україні має бути:

1. Максимально готовою до використання – монтуватися швидко і якісно. В умовах постійного зростання цін на зведення та реконструкцію будівельних

об'єктів, скорочення термінів будівельних робіт є одним з основних способів зменшення кінцевої вартості будівництва.

2. Легкою і мобільною. Будинки придбали тенденцію бути висотними, а це означає, що необхідне мінімальне навантаження на фундамент і стіни.

3. Універсальною. У Києві є кам'яні фасади, гранітні, штукатурні та ін. За рахунок сучасних матеріалів можна надати опалубці потрібний вигляд, що дозволить забезпечити безпечне використання.

4. Надійною у всіх сенсах. Снігові навантаження, вітрові навантаження, стабільна нерівність основи (до 100-200 мм перепад по схилу, і 50-60 мм – по горизонталі), на які монтується опалубка – це відмінність від лабораторних умов.

5. Вітчизняного виробництва. Політично-економічна криза, посилена високим рівнем інфляції, призвела до зменшення обсягів вітчизняної промисловості. Так, зараз практично немає повністю українського виробництва, більшість виробників опалубки використовує компоненти європейського виробництва.

Більш того, ця технологія настільки універсальна, що дозволяє виготовляти і монтувати вироби довжиною більше 3 м, хоча стандартні карнизи і тяги виконані по 2 метри. Це дозволяє здешевити монтаж, і отримати менше стиків. Ще хочеться відзначити, що поверхні таких виробів відразу готові до використання і не вимагають додаткової обробки.

Потрібно відзначити, що залізна опалубка, незважаючи на велику вагу, залишається дуже затребуваною. ТОВ «Гіпро» в своїй роботі намагається поєднувати ці дуже різні матеріали і технології.

Для проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства скористаємось методом бальної оцінки. Базою для порівняння обираємо три підприємства-лідера на ринку опалубки м. Києва. Оцінка фактору внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінка в 1 бал – про слабку сторону (табл. 2.4),

## Профільний аналіз конкурентів ТОВ «Гіпро»

№	Показники	Шкала оцінок								
		Несприятливо			Задовільно			Сприятливо		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Пропонований асортимент продукції							▲●	■	
2	Адаптивність програми до різних каналів збуту						■	▲		●
3	Рівень сучасності обладнання				●				■▲	
4	Можливість розширення виробництва					■	●	▲		
5	Відповідність обсягів виробництва і збуту							■●	▲	
6	Готовність керівництва до ризику					●	■		▲	
7	Потенціал патентів і ліцензій						▲■●			
8	Надійність забезпечення сировиною					●		▲	■	
9	Фінансові можливості				●	■	▲			
10	Структура витрат на виробництво і реалізацію				■	▲	●			
11	Якість управління					●	■		▲	
12	Імідж фірми					●	▲		■	
13	Стиль керівництва							■●▲		
14	Ефективність соціально-економічної політики						■●	▲		
15	Можливість самовираження працівників					●	■	▲		

● – Пат «Вік Буд Трейд» ■ – ТОВ «Гіпро», ▲ – ТОВ «Екодом»

Джерело: побудовано автором

Сильною стороною ТОВ «Гіпро» є відповідність технологій до ринкових вимог та лояльність споживачів до фірми. При цьому до основних слабких сторін досліджуваних компаній можна віднести досить високий рівень стандартизації продукції і погано вивчений ринок та потреби споживачів, а також низький стратегічний рівень фірми. Відповідно до цього вирішальними факторами успіху є диференціація відповідно до вимог споживачів, підвищення стратегічного рівня,



організаційну реструктуризацію підприємства та розвиток служби маркетингу, зокрема для досконалішого вивчення ринку та потреб споживачів.

Відмітимо, що за більшістю показників ТОВ «Гіпро» має переважно середні позиції, тобто середній рівень конкурентоспроможності на ринку. Найбільше уваги слід приділити за показникам фінансування господарської діяльності, забезпечивши достатній оборотний капітал на фінансування діяльності протягом перших 3-5 років.

Більш точно оцінити рівень конкурентоспроможності компаній можна, надавши кожній певні бали за конкретними параметрами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Гіпро» на внутрішньому ринку

Параметри	ПАТ «Вік Буд Трейд»	ТОВ «Гіпро»	ТОВ «Екодом»
Якість	4	4	4
Креативність та індивідуальність продукції	4	4	5
Комплексність послуги	4	5	5
Обслуговування споживачів	4	3	5
Політика ціноутворення	4	4	3
Сфера розповсюдження товарів	4	3	3
Політика просування	4	4	4
Післяпродажне обслуговування	4	5	4
Стратегії у сфері			
- досліджень і розробок	1	1	1
- виробництва	2	2	3
- фінансування	2	3	4
Загальна кількість балів	37	38	41

Примітка. 1 бал – найгірший показник; 5 – найкращий показник.

Джерело: експертні оцінки автора

Отже, позиції лідерів є досить сильними, проте, відстеживши оцінки за кожним показником, можна зробити висновок про те, що основною перевагою перед конкурентами лідера ринку є політика фінансування та стратегія виробництва, а також висока якість продукції. Проте для ТОВ «Гіпро» характерне випередження за стратегією ціноутворення. «Вік Буд Трейд» також займає досить стійку позицію на ринку, поступаючись лідерам лише у стратегіях за сферами, проте для кінцевих споживачів ці моменти не є істотними, отже можна очікувати посилення ролі цієї компанії на ринку.

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз ринку показує, що ринок є помірно концентрованим і близький до монополістичної конкуренції. Через високі транспортні витрати на переміщення від продавця-імпортера до покупця вартість опалубки суттєво зростає. Ринок характеризується значними бар'єрами, в т.ч. адміністративними, пов'язаними з необхідністю отримання сертифікатів якості.

За результатами PEST-аналізу можна зробити такі висновки щодо розвитку проекту:

- більшість зовнішніх факторів неконтрольовані;
- можлива локалізація окремих факторів, наприклад, зниження впливу зростання інфляції за рахунок страхування ризиків.

Проведені дослідження дають змогу спрогнозувати загальний розвиток ситуації на ринку опалубки та довести доцільність подальшої роботи на ньому. На сьогодні ринок, на якому працює компанія має наступні основні особливості:

- ринок є досить стабільним та у певному розумінні «класичним» (тобто майже неможливо запропонувати нічого радикально нового);
- він досить помітно диференціюється за ціновим параметром;
- він майже повністю насичений послугами кожної цінової групи;
- компанії збільшуються та стають більш універсальними;
- попит є нерівномірним протягом року та залежить від сезонності.

Галузь має високий темп зростання та високий рівень впливу споживачів, нижче середньої (низьку) складність входження до галузі (наявність бар'єрів) та помірну інтенсивність конкуренції між фірмами, а також незначну можливість маніпуляції цінами. Основними чинниками, що впливають на споживача при обранні того чи іншого підприємства є географія розташування та ціна. Відповідно до цього ТОВ «Гіпро» проводить політику наближення до клієнта (продаж опалубки через інтернет, зокрема виклик на проведення заміру) та зваженого ціноутворення (гнучка система знижок).

Проведений аналіз ринку опалубки показує, що ринок в межах певних географічних кордонів (в столиці та обласних центрах), є, в основному, висококонцентрованими, на ньому діє невелика кількість господарюючих суб'єктів, що займають великі ринкові частки. При цьому, концентрація на українському ринку в 2018 р. інтенсивна, а ринок олігопольний.

Здатність компанії швидко реагувати на зміни навколишнього середовища стає не тільки обов'язковою умовою успішного бізнесу, а й умовою виживання. Зміни стосуються як будівельної галузі в цілому, так і послуги з декорування фасадів пропонованої створюваною компанією, ринків збуту та клієнтської бази, способів ведення бізнесу, організаційної структури, стратегічних питань. Проект передбачає створення гнучкої високопродуктивної команди та фінансування за допомогою залучення значних інвестицій. Сильною стороною проекту є його інноваційно-технологічна та креативна складова.



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ГІПРО» НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

#### 3.1 Розробка комплексу заходів щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «Гіпро»

Вітчизняне виробництво та реалізація будматеріалів (особливо за умови вдосконалення технологій і запровадження ноу-хау) цілком спроможне забезпечити внутрішній попит, знизивши рівень імпортозалежності вітчизняної економіки. Зокрема, якщо вітчизняна опалубка виготовлятиметься з екологічніших матеріалів та характеризуватиметься кращими експлуатаційними характеристиками (стійкість, дизайн тощо), імпортні виробники зможуть продавати в Україні лише елітні товари (високотехнологічні та модні, а отже – дорогі новинки). Для опанування елітних технологій потрібні надто значні кошти, які як у ТОВ «Гіпро», так і у конкурентів, є обмеженими. Проте, стратегія, що реалізовується підприємством на даному етапі та певне технічне вдосконалення наявних потужностей конкурентами порушить «недоторканість» традиційно «імпортного» сектора.

Конкурентна перевага набувається, коли організація розробляє або набуває набір атрибутів (або виконує дії), які дозволяють йому перевершити своїх конкурентів. Так, конкурентні переваги є результатом нижчої собівартості продукції, розумного сегментування ринку, високого ступеня диференціації товарів. До них також можуть відноситися більш високий рівень продуктивності праці та кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу, якість і технічний рівень вироблених виробів, управлінську майстерність і новаторство, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відбиваються в економічному зростанні [36, с. 35].

Зазначимо, що нині управління конкурентоспроможністю в ТОВ «Гіпро» відбувається недостатньо ефективно, що зумовлено невеликою чисельністю

персоналу та відсутністю стратегічного бачення вищого керівництва підприємства. Тому пропонуємо на початку 2020 р. ввести в компанії нову посаду та створити відділ інформації, реклами та маркетингу, що й стане поштовхом до розвитку принципово нової системи управління. Так, спеціалістом відділу буде проведено групування факторів впливу на конкурентоспроможність ТОВ «Гіпро» за окремими елементами комплексу маркетингу (продукт, ціна, доведення продукту до споживача, просування продукту на ринок або маркетингові комунікації), а також враховано ділову активність і ефективність діяльності організації. Особливості та механізм формування конкурентних переваг є фундаментальними засадами забезпечення конкурентоспроможності, тому пропонуємо впровадити в ТОВ «Гіпро» систему управління конкурентними перевагами, що орієнтуватиметься на три складові управлінського циклу, поєднуючи аналітичну, стратегічну і тактичну ринкову діяльність підприємства. Зміст, елементи, послідовність і очікувані результати впровадження пропонованої системи управління конкурентними перевагами ТОВ «Гіпро» наведені на рис. 1. в додатку Ж.

Особливості пропонованої системи управління конкурентними перевагами підприємства полягають в застосуванні саме маркетингових інструментів і методів, спрямованих на дослідження, оцінку конкурентного середовища і тенденцій її розвитку з метою розробки необхідних маркетингових заходів щодо посилення позиції компанії на ринку.

Заходи розробляються для кожного етапу формування і реалізації конкурентних переваг ТОВ «Гіпро»:

- на етапі збору інформації;
- на етапі оцінки конкурентних переваг;
- на етапі формування, утримання та посилення конкурентних переваг;
- на етапі позиціонування компанії.

Базовою складовою пошуку конкурентних переваг ТОВ «Гіпро» слугуватиме аналітична робота, зміст якої визначається дослідженнями та аналізом стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства

Маркетинговий аналіз отриманої інформації повинен бути спрямований на визначення та оцінку конкурентної позиції підприємства на ринку, його конкурентних переваг.

Технологія формування стратегій конкуренції з орієнтацією на використання сильних сторін підприємства та нівелювання слабких з урахуванням ринкової активності конкурентів і особливостей розвитку ринку, виступатиме важливим інструментом формування стратегічних конкурентних переваг. Головна мета такої стратегії – визначити принципи і правила досягнення переваг над конкурентами в цільових сегментах ринку і складових комплексу маркетингу.

На тактичному рівні здійснюватиметься процес реалізації обраної стратегії за змістом або посилення конкурентних переваг. На даному рівні необхідно правильно вибрати місце, час і ключові напрямки дій. Тактична складова містить три етапи, які характеризуються відповідними науково-практичними принципами щодо підвищення рівня відповідності системи управління характеру ринкової конкуренції і в значній мірі впливають на можливість реалізувати намічені дії щодо посилення конкурентних переваг, зміст лояльності споживачів до продукції підприємства. В процесі організаційного забезпечення конкурентних переваг значна увага приділяється формуванню (коригуванню) маркетингового підрозділу, за яким закріплюється завдання по розробці маркетингового плану, який передбачає заходи з розробки брендингової політики, взаємодії з суб'єктами ринку, технології просування і позиціонування продукції. Щоб вважатися стратегічним чинником успіху, конкурентні переваги повинні відповідати трьом основним вимогам:

- забезпечувати унікальність власної торгової марки в порівнянні з конкуруючими протягом тривалого часу;
- задовольняти специфічні потреби клієнта; тобто відносно сильні сторони компанії повинні давати релевантні вигоди даної цільової групи споживачів;
- будуватися на специфічних навичках або технологіях підприємства, які створюють підвищену цінність для споживача [34, с. 66].



Спеціальні навички підприємства в значному ступені виражені в колективному знанні його співробітників і процедурах, що визначають характер їх взаємодії на ТОВ «Гіпро». Дані ключові компетенції в сучасних умовах розглядаються першопричиною конкурентної переваги підприємства. Тому невід'ємною складовою тактичного етапу виступає процес управління ресурсними конкурентними перевагами, до складу яких доцільно віднести фінанси, технології, інновації та людський потенціал. Якщо намічені заходи не призводять до посилення конкурентних переваг, набуває значущості етап маркетингового аудиту, який здійснюється з метою оцінки якості запланованих заходів і їх коригування відповідно до розроблених планів.

Враховуючи те, що ТОВ «Гіпро» робить спробу отримати конкурентну перевагу, рекомендується використовувати збалансовану систему показників як стратегічний інструмент для оцінки ефективності (додаток Д). Фактично, система збалансованих показників служить інструментом для досягнення стійких конкурентних переваг і, в кінцевому рахунку, поліпшення фінансової та ринкової позиції будь-якої організації [35, с. 371].

Для впровадження цієї системи з самого початку повинна бути створена проектна група, до складу якої входять відповідальні працівники підприємства і консультанти. Саме ця група спеціалістів реалізовує проект впровадження і вона ж несе відповідальність за його успіх.

Вимоги до стратегії щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «Гіпро»:

- Управління всіма бізнес-процесами має бути динамічним.
- Виробництво товарів і надання послуг повинно постійно вдосконалюватись.
- Забезпечення зростання прибутку.
- Розширення номенклатури продуктів і послуг.
- Підвищення споживчої цінності товару.

Така діяльність дозволить досягти обраних цілей: приведення імпортного потенціалу підприємства у відповідність цим цілями, вибір кращих партнерів в імпортних операціях з метою запобігання неефективних міжнародних ринкових

транзакцій [6, с. 179]. Для цього слід обрати стратегію низьких витрат, що забезпечить конкурентоздатність підприємству завдяки більш дешевому виробництву і збуту продукції. Виділимо методи реалізації стратегії низьких витрат.

1. Зниження витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва.
2. Економія за рахунок створення більш дешевих для виробництва моделей продукції.
3. Використання більш дешевої сировини.
4. Удосконалення технології і виробничого процесу.

Для ТОВ «Гіпро» більш ефективною, на нашу думку, є стратегія розвитку ринку, тому що дане підприємство прагне розширити свій ринок, прагне збільшити збут своїх продукції, прагне проникати на нові ринки, виходити на нові його сегменти, попит на які ще не вдоволений, по-новому пропонувати товар.

Для досягнення значення стратегічного показника і зменшення і збільшення рентабельності виготовленої продукції, слід або зменшити повну собівартість виготовленої інноваційної продукції або ж збільшити обсяги її продажу. Інституційним рівнем ТОВ «Гіпро» було прийнято управлінське рішення щодо проведення патентування власної інноваційної розробки ТОВ «Гіпро» (використання у опалубці ТМ «ProfiForm» замку PFPForm, що не поступається імпортованим аналогам, при цьому коштує вдвічі менше), що призведе до збільшення рентабельності діяльності ТОВ «Гіпро».

Результатом зазначених етапів є складання плану комерціалізації та патентування інноваційної продукції ТОВ «Гіпро» для забезпечення конкурентних переваг. Узагальнено план комерціалізації та патентування нової продукції ТОВ «Гіпро» наведено в табл.3.1.

Виходячи з того, що об'єкти інтелектуальної власності різні за своєю суттю, стратегія управління може не містити таких етапів, які впливають з унікальних особливостей того чи іншого об'єкта. Адже, в умовах жорсткої конкуренції тільки унікальний характер інтелектуальних активів може забезпечити в довготривалому аспекті досить надійні монопольні бар'єри для своєї зони отримання стабільних при-

бутків на ринку [25, с. 17].

Таблиця 3.1

**Структура плану комерціалізації інноваційної продукції ТОВ «Гіпро»**

№	Розділ плану	Характеристика
1	2	3
1	Резюме	Опис проблеми, на вирішення якої спрямовано проект; суть розробки (опис виробленого продукту (технології) і його характеристики), технологічна спрямованість проекту; опис ринкового потенціалу; динаміка розвитку проекту до теперішнього часу, поточний стан проведеної командою науково-дослідної роботи, параметри наявних результатів, зразків; перспективи розробки: технічні параметри кінцевого продукту проекту; технічні параметри продукту, досягнуті на даний момент із зазначенням наявності підтверджуючого матеріалу; критичні науково-технологічні невизначеності, які буде необхідно усунути в ході НДДКР; заплановані етапи НДДКР і проміжні цільові показники (функціональні та кількісні); необхідний обсяг, умови та структура фінансування
2	Проблема ринку	Визначені потреби споживачів: не задоволені потреби споживачів; можливість поліпшення існуючих поточних рішень; ключові відмінності цільового кінцевого продукту від існуючих рішень і нових продуктів; конкурентні переваги продукту
3	Конкурентна ситуація	Інформація про розробки аналогічних продуктів: розробки конкуруючих рішень (географія, їх розміри і частка ринку, їх сильні і слабкі сторони); ключові подібності та відмінності розроблюваних рішень і продукту проекту; порівняння існуючого / розроблювального продукту з аналогами; обґрунтування того, що створюваний продукт буде затребуваний ринком в момент комерціалізації з урахуванням прогнозу розвитку технологій
4	Цільовий ринок	Схема комерціалізації; визначені сегменти ринку; потенційні споживачі продукту; обсяг, динаміка та тенденції розвитку ринку; цільова аудиторія
5	Бізнес-модель	Ціннісні пропозиції, що пропонуються на ринку; групи клієнтів, які будуть обслуговуватися; канали збуту; ресурси необхідні для реалізації бізнес-моделі; характеристика процесу створення та реалізації ціннісних пропозицій; опис ключових постачальників і партнерів; основні витрати для проекту (найбільш значущі)
6	Опис продукту	Опис трьох рівнів товару, функціональність, якісні та кількісні характеристики продукту
7	Технологія та інтелектуальна вартість	Опис інновації; опис науково-технічної новизни; наявні патенти
8	Бізнес-стратегія	Ключові бізнес-цілі на найближчі два роки і в перспективі (на 3-5 років)
9	Команда проекту	Опис сильних сторін кожного учасника і співробітників; опис опцій для співробітників / членів команди із зазначенням умов їх реалізації; опис структури мотивації для персоналу
10	Поточний стан розвитку проекту	Опис поточної стадії розвитку проекту, з точки зору: команди; ринку (клієнти, угоди про наміри); технології та продукту



1	2	3
11	Плани розвитку	План комерціалізації (в перспективі найближчих 5 років); план по залученню інвестицій; план щодо захисту інтелектуальної власності
12	Фінансовий план проекту	Витрати по проекту (з розбивкою за основними статтями - ФОП, обладнання, комплектуючі, тощо); очікувані ключові фінансові результати і орієнтовний термін їх досягнення

Джерело: побудовано автором

Правильне та адекватне планування комерційної діяльності підприємства є одним із важелів досягнення високих конкурентних позицій у бізнесі. Планування використання інноваційної продукції дає змогу внести в загальну конкурентну стратегію діяльності ТОВ «Гіпро» стратегію використання інтелектуальних ресурсів в управлінській, виробничій та інших сферах діяльності. Етапи планування комерціалізації інноваційної продукції можна подати у вигляді такої схеми (рис. 1. Додатку 3).

Запропонована модель може змінюватися залежно від обраної інноваційної продукції, стадії його життєвого циклу. Формування поточного плану залежатиме від наявності та достовірності інформації, наявності показників, за якими можна оцінити якість виконання поставлених завдань з комерціалізації інноваційної продукції, наявності фінансових та інтелектуальних ресурсів підприємства.

Після розроблення планів комерціалізації інноваційної продукції у господарській діяльності підприємства потрібно забезпечити організування потрібних процесів та дій для реалізації запланованого управління. Організування управління планів комерціалізації інноваційної продукції полягає в забезпеченні достатніх та належних умов для його здійснення, тобто в залученні потрібних інтелектуальних, фінансових, інформаційних ресурсів, кваліфікованого персоналу для реалізації визначених цілей та завдань.

Отже, для того, щоб задовольнити попит споживачів краще, а ніж конкуренти, ТОВ «Гіпро», в свою чергу, повинні покращувати якість послуг, використовувати модернізовану техніку, скорочувати виробничий цикл і витрати, вдосконалювати свої організаційні системи, щоб реакція на зміну споживчих смаків була якнайшвидшою. Інакше кажучи, щоб досягнути

конкурентоспроможності підприємства потрібно створювати і розвивати власні конкурентні переваги, які дають змогу використовувати фінансові ресурси в умовах макросередовища.

Розробка стратегії ТОВ «Гіпро» – це процес сканування світового ринку, визначення глобальної і локальних цілей зовнішньої економічної діяльності, вибір кращих сегментів (ніш). Така діяльність дозволить досягти обраних цілей: приведення конкурентоспроможності потенціалу у відповідність цим цілями, вибір кращих партнерів в експортно-імпортних операціях з метою запобігання неефективних міжнародних ринкових трансакцій. Основною спрямованістю стратегій ТОВ «Гіпро» повинно стати зведення до мінімуму гостроти конкуренції з великими виробниками опалубки, що спеціалізуються на виробництві аналогічної продукції і використання щонайкраще своєї гнучкості.

Отже, в якості пріоритетних напрямів удосконалення конкурентних переваг ТОВ «Гіпро» пропонуємо: впровадження системи управління конкурентоспроможністю, здійснення комерціалізації власне підприємством, виявлення пріоритетних і найбільш прибуткових сфер діяльності підприємства і спрямування найбільш кваліфікованих спеціалістів до вирішення завдань у цих сферах; проведення обов'язкового аналізу доцільності вкладення фінансових ресурсів у процес формування конкурентних переваг.

### **3.2 Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів ТОВ «Гіпро»**

Перш за все, необхідно визначити прогнозне значення стратегічного показника, в даному випадку це показник збитковості виготовленої продукції, який у 2018 р. становив 0,08%. За попередніми оцінками заміна імпортованого замку PFP у виробництві на замок PFPForm дозволить збільшити валовий дохід на 1301,5 тис. грн.

Для визначення прибутку отриманого від заходу потрібно величину економії на умовно-постійних витратах скоригувати на витрати пов'язані із

впровадженням заходу. Нижче розписані усі витрати, які пов'язані з запровадженням запропонованих заходів пов'язані з зростанням показника рентабельності виготовленої інноваційної продукції ТОВ «Гіпро», а саме:

1. Економія (втрата) коштів на собівартість продукції:

1.1. Матеріальні витрати, оскільки на ТОВ «Гіпро» буде здійснено виробництво нової продукції, закупівля сировини для виготовлення інноваційної продукції, витрати на виробництво складуть 831,7 тис. грн.;

1.2. Витрати на оплату праці, оскільки запровадженні заходи впливають на кількість робочих часів основних робітників, які задіяні у виробництві продукції, планується збільшити кількість персоналу на 2 особи з мінімальною заробітною платою у 7,5 тис. грн. на місяць та підвищити заробітну плату на 1,3 тис. грн. на місяць двом робітникам, задіяним у виробництві замків RFPForm, отже ФОП зросте на 211,2 тис. грн.;

1.3. Відрахування на соціальні заходи (єдиний внесок, 22%), що складе 46,46 тис. грн.;

1.4. Амортизація, оскільки ТОВ «Гіпро» внаслідок запровадження комплексного заходу здійснюватиме закупівлі обладнання для виробничих потреб на суму 428,5 тис.грн, амортизаційні відрахування зростуть на 85,7 тис.грн.

1.5. Інші операційні витрати, дана стаття витрат передбачає витрати на відрядження основних працівників, забезпечення їх послугами зв'язку тощо, значення даного показника не змінилось.

2. Економія (втрата) коштів на адміністративних витратах:

2.1. Загальні та корпоративні витрати, залишились без змін.

2.2. Витрати на адміністративно-управлінський персонал:

Запровадження заходів із покращенням механізму просування ТОВ «Гіпро» на ринки ЄС було залучено таких фахівців, що працюють на підприємстві, а саме:

— юрист, займається оформленням та поданням запиту для отримання патенту на продукцію підприємства, а також здійснює оформлення договорів із покупцями інноваційної продукції. На основі цього було запропоновано підвищення річної заробітної плати юриста на 5% (+6000 грн.), тим самим



зростанням витрат на відрахування на соціальні заходи (+1320 грн.) і збільшенням відпускних (+394,5 грн.);

– маркетолог, бере активну участь у представленні інноваційної продукції на виставках, оцінює можливу частку ринку, яку ТОВ «Гіпро» може захопити, а також здійснює оформлення договорів із покупцями інноваційної продукції. Завдяки підписанню контрактів з споживачами, було прийнято рішення стосовно збільшення річної заробітної плати на 10% (+9840 грн.), зросли виплати на соціальні заходи на 2164,8 грн., а також відбулось підвищення витрат на відпускну на суму 647 грн.;

– інженер з інноваційної продукції, бере участь у ярмарках, інформує потенційних споживачів про технічні та технологічні властивості замків RFPForm виробництва ТОВ «Гіпро», також проводить дослідження технічних характеристик продукції конкурентів ТОВ «Гіпро». Завдяки успішного підписання контрактів на збут замків RFPForm ТОВ «Гіпро», інженеру було підвищено суму річної заробітної плати на 15% (+15840 грн.), тим самим супроводжується підвищення виплат на соціальні заходи на 3484,8 грн., а також витрат на відпускну, що становлять 1041,5 грн..

### 3. Економія (втрата) коштів на збутових витратах:

3.1. Інші витрати на пов'язані з збутом продукції, збільшились на суму 13917 грн., через запровадження заходу пов'язаного з патентуванням продукції ТОВ «Гіпро». У табл. 3.2 відображено всі затрати, що понесе ТОВ «Гіпро» по патентуванню своєї інноваційної продукції.

Таблиця 3.2

### Прогнозна вартість патентування замків RFPForm ТОВ «Гіпро», грн.

№ з/п	Найменування послуги Укрпатента	Державні збори та мита	Вартість послуг	Разом
1.	Складання й подача в Укрпатент заявки на винахід	800	1800	2600
2.	Подача клопотання про проведення кваліфікаційної експертизи заявки на винахід	3000	500	3500
3.	Отримання патенту на винахід і публікація відомостей про нього	217	250	467
4.	Підтримка чинності патенту	2500	250	2750

5.	Складання договору про передачу прав на винахід	-	600	600
6.	Складання ліцензійного договору на винахід	-	1800	1800
7.	Реєстрація договору про передачу прав на винахід	600	600	1200
8.	Реєстрація ліцензійного договору на винахід	400	600	1000
<b>9.</b>	<b>Разом</b>	<b>7517</b>	<b>6400</b>	<b>13917</b>

Джерело: розраховано автором

Первісні витрати на створення системи управління конкурентними перевагами шляхом реорганізації ТОВ «Гіпро» протягом 2020 р. приведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Розрахунок бюджету витрат на створення системи управління конкурентними перевагами шляхом реорганізації ТОВ «Гіпро»**

Статті витрат	Сума, грн.
<b>Разові витрати при формуванні системи управління конкурентними перевагами</b>	
Обчислювальна й офісна техніка	37452,9
Засоби зв'язку	8193,3
Інформаційна система управління конкурентними перевагами	21188,4
<b>Всього</b>	<b>66834,6</b>
<b>Річні витрати операційної діяльності</b>	
Витрати на персонал (підвищення заробітної плати маркетолога)	48571,6
Канцтовари й офісний папір	1287,4
Господарські товари	501,6
Послуги зв'язку	5982,9
Інтернет	7022,4
Обслуговування і ремонт основних засобів	2106,7
Експлуатаційні і комунальні послуги	3511,2
Представницькі витрати	7242,4
<b>Всього</b>	<b>76226,2</b>
<b>Разом (разові + річні витрати)</b>	<b>143060,8</b>

Джерело: розраховано автором

Отже, витрати на створення спеціалізованої системи управління конкурентними перевагами та її існування перший рік складуть 143,06 тис. грн.

Відмітимо, що створення системи управління конкурентними перевагами ТОВ «Гіпро», позначається не тільки на поточних (тактичних) фінансових результатах, а має характер стратегічного заходу, що впливає на підвищення конкурентоздатності підприємства в цілому.

Згрупуємо витрати на комплекс заходів щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «Гіпро» (табл. 3.4). Відмітимо, що деякі з витрат разові: зокрема, патентування та закупівля обладнання для інноваційної продукції, а інші витрати здійснюватимуться щорічно. При цьому разові витрати складуть 509,2 тис. грн., а щорічні – 1292,0 тис. грн.

Таблиця 3.4

**Прогнозні витрати на комплекс заходів щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «Гіпро»**

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
1. Зміна собівартості продукції:	1603,5
- матеріальні витрати	831,7
- додаткові витрати на оплату праці	211,2
- відрахування на соціальні заходи	46,5
- основні фонди	428,5
- амортизація	85,7
2. Зростання адміністративних витратах	183,8
- витрати на адміністративно-управлінський персонал	40,7
- витрати на створення системи управління конкурентними перевагами	143,1
3. Зростання збутових витратах	13,9
- патентування	13,9
Всього	1801,2

Джерело: розраховано автором

Зміна вищезазначених показників в структурі собівартості несе зміну інших даних підприємства, а саме зменшення собівартості продукції на 2842,6 тис. грн. внаслідок заміни імпортованих комплектуючих на комплектуючі власного виробництва ТОВ «Гіпро» та зростання чистого доходу від реалізації щорічно на 5%. Так, у 2020 р. чистий дохід від реалізації зросте на 1271,6 тис. грн., ще на 1335,2 тис. грн. у 2021 р. та на 1401,9 тис. грн. у 2022 р. (табл.3.5.).



Собівартість реалізованої продукції зменшиться у 2020 р. на 502,6 тис. грн. або на 2,01%, на 2,16% у 2021 р. та ще на 2,31% у 2022 р. до 23382,8 тис. грн. При цьому чистий прибуток ТОВ «Гіпро» збільшиться на 381,67% у 2020 р., на 83,20% у 2021 р. та ще на 47,69% у 2022 р.

Таблиця 3.5

**Економічні результати проектного рішення ТОВ «Гіпро» стосовно удосконалення механізму формування конкурентних переваг у 2020-2022 рр., тис. грн.**

Показник	План	Прогноз			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2022	2020 / 2019	2021 / 2020	2022 / 2021
Чистий дохід від реалізації продукції	25432,1	26703,7	28038,8	29440,8	5,00	5,00	5,00
Інші операційні доходи	30519,9	31435,4	32378,5	33349,9	3,00	3,00	3,00
Разом доходи	55951,9	58139,1	60417,3	62790,6	3,91	3,92	3,93
Собівартість реалізованої продукції	24967,2	24464,6	23936,9	23382,8	-2,01	-2,16	-2,31
Інші операційні витрати	13806,7	14337,9	14885,1	15448,6	3,85	3,82	3,79
Інші витрати	0	13,9	0	0	-	-100,0	-
Разом витрати	38773,9	38816,5	38822,0	38831,4	0,11	0,01	0,02
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	17178	19322,6	21595,4	23959,2	12,48	11,76	10,95
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3092,0	3478,1	3887,2	4312,7	12,48	11,76	10,95
Чистий фінансовий результат: прибуток	14085,9	15844,5	17708,2	19646,5	12,48	11,76	10,95

Джерело: розраховано автором

Чистий грошовий потік у 2020 р. відповідно зростає із збільшенням обсягу реалізації до 25432,1 тис. грн., що дозволить окупити інвестиції на пропоновані заходи вже в перший рік реалізації проекту.

Отже, проведена оцінка ефективності реалізації вищеподаних шляхів з підвищення конкурентних переваг ТОВ «Гіпро» засвідчила про їх реальність з точки зору запровадження в дію.

### Висновки до розділу 3

Отже, беручи до уваги результати аналізу, вирішальними факторами успіху ТОВ «Гіпро» було обрано створення механізму управління конкурентними перевагами та підвищення частки підприємства на ринку, що було б неможливим без впровадження системи стратегічного управління. В ході роботи розроблено систему збалансованих показників, яка дозволить охопити стратегічно важливі напрями, та визначити основні стратегічні цілі розвитку підприємства. Аналіз ринку показав, що для отримання прибутку вище середнього підприємство повинно мати сильну позицію відносно конкурентів, а ключовою цінністю для споживачів повинна стати безпека та виняткова зручність. Додатковою цінністю проекту є запуск у виробництво власних інноваційних комплектуючих, зокрема замку PFPForm, що не поступається за якісними показниками імпортованому аналогу, але коштує значно менше. Це дозволить ТОВ «Гіпро» не лише створити новий ринок, але і надасть можливість для підвищення якості та зменшення ціни на виробництво опалубки. Оскільки ТОВ «Гіпро» планує працювати з контрагентами, яким постачає свою продукцію із подальшим її використанням, запропоновано ухвалити рішення стосовно подачі заявки до Українського інституту промислової власності із заявою на видачу патенту на винахід, тобто замок PFPForm.

Пропоноване рішення щодо вдосконалення управління конкурентними перевагами ТОВ «Гіпро» вимагає витрат на суму 1801,2 тис. грн., при цьому деякі з витрат разові: зокрема, патентування та закупівля обладнання для інноваційної продукції, а інші витрати здійснюватимуться щорічно. Разові витрати складуть 509,2 тис. грн., а щорічні – 1292,0 тис. грн.

Проведений аналіз ефективності показав, що чистий грошовий потік у 2020 р. відповідно зросте із збільшенням обсягу реалізації до 1412,5 тис. грн., що дозволить окупили інвестиції на пропоновані заходи вже в перший рік реалізації проекту.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах сьогодення український ринок опалубки розвивається. Відбуваються позитивні зміни як в роботі підприємств (нове обладнання, технології, підхід до роботи з клієнтами), так і відносно споживача (поступово збільшується попит). Споживання опалубки безпосередньо залежить від добробуту населення і динаміки комерційного і елітного житлового будівництва, тому політично-економічна криза 2014-2015 рр. позначилася на ньому відчутніше, ніж на інших секторах ринку будівельних матеріалів. Проведений аналіз ринку показує, що ринок опалубки є олігопольним. Через високі транспортні витрати на переміщення від продавця-імпортера до покупця вартість опалубки суттєво зростає. Ринок характеризується значними бар'єрами, в т.ч. адміністративними, пов'язаними з необхідністю отримання сертифікатів якості.

ТОВ «Гіпро», на матеріалах якого проводилось дослідження, має репутацію серйозного і перспективного ділового партнера, що співпрацює з десятком іноземних компаній. Організаційна структура підприємства досить прозора, але існують деякі питання, що потребують переосмислення керівництвом, зокрема, питання щодо стимулювання працівників, а також функціонально нової системи їх контролювання. Діяльність підприємства характеризується зростанням чистого прибутку та одночасного зменшення рентабельності продукції, що зумовлено низькою ефективністю імпортних контрактів.

Відмітимо, що за досліджуваний період діяльність підприємства була збитковою лише у 2016 р. – збиток склав 9310 тис. грн., що на 20623,4 тис. грн. менше ніж у 2015 р. У 2018 р. чистий прибуток підприємства становив 10741 тис. грн. У 2016-2018 рр. основна діяльність підприємства була збитковою – збитковість реалізації продукції становила відповідно 37,51%, 1,46% та 0,08%, що свідчить про поступове покращення результативності.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Гіпро» свідчить, що підприємство має абсолютну фінансову стійкість. Але в той же час підприємству необхідно збільшити частку позикових коштів у структурі джерел фінансування діяльності



підприємства. Так, коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів показує перевищення розміру власних коштів в 5,5 разів над позиковими, тому слід розглянути можливості скористатися 14-20-денним кредитом виробників на закупівлю продукції, тим більше, що вартість залучення позикового капіталу завжди суттєво дешевша ніж власного.

Після проведення аналізу зовнішньоекономічних операцій ТОВ «Гіпро» можна зробити наступні висновки. Обсяг імпорту збільшився протягом досліджуваного періоду на 372 тис. грн. В товарній структурі імпорту ТОВ «Гіпро» найбільшу частку займає імпорт щиту та комплектуючих. Підприємству слід докласти максимум зусиль для збільшення ефективності імпорتنих операцій.

ТОВ «Гіпро», частка якого складає 24,77%, є лідером ринку у 2018 р. має, а отже, ринок опалубки м. Києва не є монополізованим. Трохи поступається лідеру ПАТ «Вік Буд Трейд» з часткою 21,57%, проте враховуючи стрімкі темпи збільшення частки ринку у 2018 р. таке становище може змінитися у 2019 р. ТОВ «Екодом» теж нарощує обсяги продаж намагаючись утримати свою позицію та потіснивши на ринку ПАТ «Тендертрейдбуд». В той же час на дві фірми припадає  $CR_2 = 46,34\%$ , а на три:  $CR_3 = 64,62\%$ . Оскільки,  $45\% < CR_3 < 70\%$ , то ринок опалубки м. Києва за часткою 3 лідируючих підприємств є помірноконцентрованим.

Досліджуваним підприємством провадиться максимальна робота з підтримання свого іміджу серед забудовників міста Києва. Здатність компанії швидко реагувати на зміни навколишнього середовища стає не тільки обов'язковою умовою успішного бізнесу, а й умовою виживання. Зміни стосуються як будівельної галузі в цілому, так і ринку опалубки, ринків збуту та клієнтської бази, способів ведення бізнесу, організаційної структури, стратегічних питань.

Приймаючи це до уваги, основним джерелом утримання своїх позицій на ринку, випуску конкурентоздатної, високоякісної продукції для будівельних компаній є використання в своїй роботі передових технологій.

Відмітимо, що за більшістю показників ТОВ «Гіпро» має переважно середні позиції, тобто середній рівень конкурентоспроможності на ринку. Найбільше уваги слід приділити за показникам фінансування господарської діяльності, забезпечивши достатній оборотний капітал на фінансування діяльності протягом перших 3-5 років.

Конкурентна перевага – це здатність компанії забезпечувати максимум можливостей в подоланні сили конкуренції, залучення і збереження споживачів. Конкурентна перевага є відносною, бо визначається у порівнянні з пріоритетним конкурентом на ринку. Вона може бути обумовлена різноманітними факторами, які поділяють на внутрішні і зовнішні, тому виділяють внутрішні і зовнішні конкурентні переваги.

Дослідження конкурентних переваг ТОВ «Гіпро» показало, що основними перевагами підприємства є:

- гнучка цінова політика;
- високий ступінь диференціації продукції;
- ефективна асортиментна політика;
- активне впровадження нововведень, зокрема, постійне виведення на ринки нових видів продукції;
- швидке реагування на потреби ринку;
- якість продукції висока і відповідає європейським параметрам якості;
- стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відображаються в економічному рості.

Стосовно ТОВ «Гіпро» можна стверджувати, що його сильною стороною залишається відповідність технологій до ринкових вимог та лояльність споживачів до фірми. При цьому до основних слабких сторін фірми можна віднести досить високий рівень стандартизації продукції і погано вивчений ринок та потреби споживачів, а також низький стратегічний рівень фірми. Відповідно до цього вирішальними факторами успіху можна вважати диференціацію відповідно до вимог споживачів, підвищення стратегічного рівня, організаційну реструктуризацію підприємства та розвиток служби збуту та маркетингу, зокрема

для досконалішого вивчення ринку та потреб споживачів.

Третій розділ, що являється проектно-рекомендаційною частиною магістерської кваліфікаційної роботи, стосується розробленням заходів стосовно посилення конкурентних переваг ТОВ «Гіпро» на ринку будівельних матеріалів. Зазначимо, що розробка системи управління конкурентоспроможністю на українських промислових підприємствах – це складний процес, який вимагає багато зусиль і часу від керівництва підприємством. У даному випадку було запропоновані наступні заходи, що сприяють покращенню комерційної реалізації ТОВ «Гіпро», а саме:

- складання збалансованої система показників для ТОВ «Гіпро», що дасть змогу стати підприємству активним учасником ринкових відносин;
- створення системи управління конкурентними перевагами шляхом реорганізації відділу ЗЕД, це допоможе підприємству у майбутній перспективі заощаджувати на імпортних операціях;
- покращення передпродажних комунікацій із потенційними споживачами, шляхом участі представників від ТОВ «Гіпро» на промислових ярмарках;
- також керівництвом ТОВ «Гіпро» було прийнято рішення стосовно патентування інноваційних замків RPFForm. Оскільки ТОВ «Гіпро» планує працювати з вітчизняними контрагентами, яким постачатиме свою продукцію із подальшим її використанням. Наявність патенту дає його власникові право забороняти практично будь-яке несанкціоноване використання його інтелектуальної власності іншими особами. За допомогою патентування продукції ТОВ «Гіпро» дає гарантії стосовно своєї продукції не тільки власним споживачам, але й активізує привабливість виробництва комплектуючих опалубки для інших потенційних споживачів, яка можуть стати у майбутньому контрагентами ТОВ «Гіпро».

Пропоноване рішення щодо вдосконалення управління конкурентними перевагами ТОВ «Гіпро» вимагає витрат на суму 1801,2 тис. грн., при цьому деякі з витрат разові: зокрема, патентування та закупівля обладнання для



інноваційної продукції, а інші витрати здійснюватимуться щорічно. Разові витрати складуть 509,2 тис. грн., а щорічні – 1292,0 тис. грн.

Проведений аналіз ефективності показав, що чистий грошовий потік у 2020 р. відповідно зросте із збільшенням обсягу реалізації до 1412,5 тис. грн., що дозволить окупити інвестиції на пропоновані заходи вже в перший рік реалізації проекту.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – 2-е изд. – М.: Типография «Новости», 2010. – 256 с.
2. Борейко В. І. Перспективи виробництва будівельних матеріалів в Україні / В.І. Борейко, М.Ю. Притула // Збірник наукових праць. Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. – 2011. – Випуск XVII, № 4. – С. 64-71.
3. Варга І. Ф. Формування конкурентних переваг на підприємстві / І. Ф. Варга, О. М. Літвін // Бізнес Інформ. - 2013. - № 1. - С. 219-222.
4. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І.З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
5. Жуков С. Нові пріоритети міжнародної маркетингової діяльності підприємств в умовах глобалізації та інтеграції України у світове господарство // Збірник наукових праць. - 2019. - Випуск 1 (22) – С. 166-187
6. Зозулев А. Об усилении конкурентных преимуществ предприятия / А. Зозулев // Экономика Украины. – 2003. – № 8. – С. 33–38
7. Карп В. С. Особливості соціокультурного середовища в міжнародній маркетинговій діяльності компаній // Міжнародні відносини Серія "Економічні науки". – 2019. – №18. – С. 38–46
8. Крикавський Є.В., Стець О.М. Маркетинг 3.0 в стратегії ланцюга поставок. Збірник тез ІХ міжнародної науково-практичної конференції «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України». – Хмельницький, ХНУ 2018. – с.31-33
9. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.

10. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування / Левицька А.О. // Вісник Хмельницького національного університету – 2012. – № 4, Т. 1.– С. 51–54.
11. Мазаракі А, Мельник Т, Кудирко Л, Пугачевська К та ін. Євроінтеграційні пріоритети розвитку національного бізнесу: монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – 2018. – 672 с.
12. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: Монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. - Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. - 294 с..
13. Митний тариф України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/2371%D0%B3-14>.
14. Міжнародний маркетинг: підручник / за ред. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – 2018. – 448 с.
15. Офіційний сайт Агентства індустріального маркетингу [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://aimarketing.info/>
16. Офіційний сайт Агентства індустріального маркетингу [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://aimarketing.info/>
17. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>
18. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>
19. Офіційний сайт ТОВ «Гіпро» [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://hipro.com.ua/>
20. Пожарчук Ю. В. Складові довгострокового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства // Економічні та управлінські аспекти розвитку підприємств харчової промисловості: міжнар. наук.-практ. конф., 2-4 жовтня 2013 р. : матеріали конф. – Одеса, 2013. – С.118-120
21. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость.: пер. с англ. / М. Э. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.



22. Портер М. Конкуренция: Учеб. пособие.: Пер. с англ. – М.: Изд-вом «Вильямс», 2007. – 495 с.
23. Портер М.Е. Стратегия конкуренции: пер. с англ. / М.Е. Портер. – М.: Основы, 2018. – 390 с.
24. Пріоритети маркетингових стратегій міжнародних торговельних мереж /І. М. Севрук // Економіка та держава. – 2013. – С. 88-90
25. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах: Наукове видання / Пономаренко В.С., Золотарьов А.М., Ястремська О.М. та ін. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2005. - 452 с.
26. Студінська Г. Я. Формування бренд-простору в умовах глобалізації економіки / Г. Я. Студінська // Екон. вісн. ун-ту/Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди. - 2017. - Вип. 32/1. - С. 21-27.
27. Суханова А.В. Конкурентні переваги і стратегія регіонів у сукупності відносин конкурентоспроможності/ А.В. Суханова // Інвестиції: практика та досвід: Науково-практичний журнал.- Чорноморський державний університет імені Петра Могили. - Київ. - 2015. - № 21. - С. 103 – 107
28. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
29. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
30. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів / І.В. Шаповалова // Економіка та суспільство.– 2017.–Випуск № 10.–С.427-432
31. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підручник] / З.Є. Шершньова – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
32. International Trade Centre [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.trademap.org>

33. Kudyenko L, Sevruk I. Marketing strategies of the European retail chains in Ukraine / L. Kudyenko, I. Sevruk // Economic Annals-XXI – 2016. - 158 (3-4), - pp. 43-47
34. Daneshfard, K.A., K. Vahdani and A. Aqaz. The role of the balanced scorecard in improving organizational performance. Quarterly of Educational Leadership and Management, 4(2) – 20. – 55-72.
35. Rao M. A performance measurement system using a profit-linked multi-factor measurement model. Industrial Management & Data Systems, 106(3) – 2006. – pp. 362-379.
36. Wang H.. Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Eds.), Being Practical with Theory: A Window into Business Research. Wollongong, Australia. – 2014. – pp. 33-43

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1

**Динаміка виробництва будівельних матеріалів в Україні  
у 2014-2018 рр., млн. грн.**

Вид матеріалів	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, (+/-)				Відносне відхилення, %			
						2015 до 2014	2016 до 2015	2017 до 2016	2018 до 2017	2015 до 2014	2016 до 2015	2017 до 2016	2018 до 2017
Виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей	13969,3	13145,2	14403,7	15440,8	15363,6	-824,1	1258,5	1037,1	-77,2	-5,90	9,57	7,20	-0,50
Виготовлення виробів із бетону, гіпсу та цементу	13047,1	18357,8	19293,1	21955,6	23031,4	5310,7	935,3	2662,5	1075,8	40,70	5,09	13,80	4,90
Виробництво будівельних матеріалів із глини	3942,5	4409,9	5929,2	6154,5	6757,6	467,4	1519,3	225,3	603,1	11,86	34,45	3,80	9,80
Виробництво керамічних плиток і плит	4229,6	4192	4268,9	4315,9	4980,5	-37,6	76,9	47	664,6	-0,89	1,83	1,10	15,40
Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини	2038	1475,9	1611,2	1732,1	1777,1	-562,1	135,3	120,9	45	-27,58	9,17	7,50	2,60
Виробництво будівельних металевих конструкцій і виробів	7601,7	7157,4	6912,6	6829,6	8045,3	-444,3	-244,8	-83	1215,7	-5,84	-3,42	-1,20	17,80
Виготовлення виробів з деревини та інших рослинних матеріалів	17462,6	17492,4	18114,2	18132,3	18984,5	29,8	621,8	18,1	852,2	0,17	3,55	0,10	4,70
Разом	62290,8	66230,6	70532,9	74560,8	78940	3939,8	4302,3	4027,9	4379,2	6,32	6,50	5,71	5,87

Джерело: побудовано автором за даними [17]



Додаток Б  
Таблиця 1

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Гіпро» у 2014-2018рр., тис.грн.

Показники	На	На	На	На	На	Абсолютне відхилення, (+/-)				Темп приросту, %			
	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017
Незавершені капітальні інвестиції	11,5	4,5	5	3,7	25	-7	0,5	-1,3	21,3	-60,87	11,11	-26,00	575,68
Основні засоби:	2250,2	3474,3	3710,5	12000,3	15539,3	1224,1	236,2	8289,8	3539	54,40	6,80	223,41	29,49
знос	5226,9	8839,3	20963,9	22320,7	24849,8	3612,4	12124,6	1356,8	2529,1	69,11	137,17	6,47	11,33
<b>Необоротні активи</b>	<b>2261,7</b>	<b>3478,8</b>	<b>3715,5</b>	<b>12004</b>	<b>15543</b>	<b>1217,1</b>	<b>236,7</b>	<b>8288,5</b>	<b>3560,3</b>	<b>53,81</b>	<b>6,80</b>	<b>223,08</b>	<b>29,66</b>
Запаси	5979,9	17143,5	10078,4	9136	13787	11163,6	-7065,1	-942,4	4651	186,69	-41,21	-9,35	50,91
Готова продукція	5691,7	16591,6	9775,1	8841,9	13516,3	10899,9	-6816,5	-933,2	4674,4	191,51	-41,08	-9,55	52,87
Дебіторська заборгованість за продукцію	3384,9	3286,3	5313,4	2395,2	6292	-98,6	2027,1	-2918,2	3896,8	-2,91	61,68	-54,92	162,69
з бюджетом	3438,7	4122,8	2489,1	443,5	449,3	684,1	-1633,7	-2045,6	5,8	19,89	-39,63	-82,18	1,31
Інша поточна дебіторська заборгованість	1664,4	182,4	144,1	225,5	179,5	-1482	-38,3	81,4	-46	-89,04	-21,00	56,49	-20,40
Гроші та їх еквіваленти	8065,3	6154,4	1759,3	9498,8	3800	-1910,9	-4395,1	7739,5	-5698,8	-23,69	-71,41	439,92	-59,99
Витрати майбутніх періодів	5,4	8,3	12,3	16,3	15,7	2,9	4	4	-0,6	53,70	48,19	32,52	-3,68
Інші оборотні активи	590,8	705,5	536,9		201,5	114,7	-168,6	-536,9	201,5	19,41	-23,90	-100,0	-
<b>Оборотні активи</b>	<b>23129,4</b>	<b>31603,2</b>	<b>20333,5</b>	<b>21715,3</b>	<b>24725</b>	<b>8473,8</b>	<b>-11270</b>	<b>1381,8</b>	<b>3009,7</b>	<b>36,64</b>	<b>-35,66</b>	<b>6,80</b>	<b>13,86</b>
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	60,2	-	1346,9	0	60,2	-60,2	1346,9	-	-	-100,0	-
<b>Баланс</b>	<b>25391,1</b>	<b>35082</b>	<b>24109,2</b>	<b>33719,3</b>	<b>41614,9</b>	<b>9690,9</b>	<b>-10973</b>	<b>9610,1</b>	<b>7895,6</b>	<b>38,17</b>	<b>-31,28</b>	<b>39,86</b>	<b>23,42</b>

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Додаток В  
Таблиця 1

Горизонтальний аналіз власного капіталу та зобов'язань ТОВ «Гіпро» у 2014-2018рр., тис.грн.

Показники	На	На	На	На	На	Абсолютне відхилення, (+/-)				Темп приросту, %			
	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017
Зареєстрований капітал	42	42	42	42	42	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Резервний капітал	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	20375,4	30233,4	19434,5	27265	35152,6	9858	-10799	7830,5	7887,6	48,38	-35,72	40,29	28,93
<b>Власний капітал</b>	<b>20427,9</b>	<b>30285,9</b>	<b>19487</b>	<b>27315,4</b>	<b>35204,6</b>	<b>9858</b>	<b>-10799</b>	<b>7828,4</b>	<b>7889,2</b>	<b>48,26</b>	<b>-35,66</b>	<b>40,17</b>	<b>28,88</b>
<b>Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	<b>487,7</b>	<b>514,9</b>	<b>546,5</b>	<b>1073,6</b>	<b>994,9</b>	<b>27,2</b>	<b>31,6</b>	<b>527,1</b>	<b>-78,7</b>	<b>5,58</b>	<b>6,14</b>	<b>96,45</b>	<b>-7,33</b>
Поточна кредиторська заборгованість													
за довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	2188,5	0	0	0	2188,5	-	-	-	-
за товари, роботи, послуги	51	52,9	783,8	70,5	208	1,9	730,9	-713,3	137,5	3,73	1381,66	-91,01	195,04
за розрахунками з бюджетом	651,3	374,7	-	443,3	644,5	-276,6	-374,7	443,3	201,2	-42,47	-100,00	-	45,39
Інші поточні зобов'язання	3770,3	3851,6	3290,2	4816,5	2358,1	81,3	-561,4	1526,3	-2458,4	2,16	-14,58	46,39	-51,04
<b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>4475,5</b>	<b>4281,2</b>	<b>4075,7</b>	<b>5330,3</b>	<b>5415,4</b>	<b>-194,3</b>	<b>-205,5</b>	<b>1254,6</b>	<b>85,1</b>	<b>-4,34</b>	<b>-4,80</b>	<b>30,78</b>	<b>1,60</b>
<b>Пасиви</b>	<b>25391,1</b>	<b>35082</b>	<b>24109,2</b>	<b>33719,3</b>	<b>41614,9</b>	<b>9690,9</b>	<b>-10973</b>	<b>9610,1</b>	<b>7895,6</b>	<b>38,17</b>	<b>-31,28</b>	<b>39,86</b>	<b>23,42</b>

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Додаток Д  
Таблиця 1

Динаміка доходів, витрат та фінансового результату ТОВ «Гіпро» у 2014-2018рр., тис. грн

Стаття	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, (+/-)				Темп приросту, %			
						2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	36398	41988	22908,5	21704	24221	5590	-19080	-1204,5	2517	15,36	-45,44	-5,26	11,60
Інші операційні доходи	6517	7748	10213,4	21219	25448	1231	2465,4	11005,6	4229	18,89	31,82	107,76	19,93
Інші доходи	372	647	100,5		359	275	-546,5	-100,5	359	73,92	-84,47	-100,00	-
<b>Разом дохід</b>	<b>43287</b>	<b>50383</b>	<b>33222,4</b>	<b>42923</b>	<b>50028</b>	<b>7096</b>	<b>-17161</b>	<b>9700,6</b>	<b>7105</b>	<b>16,39</b>	<b>-34,06</b>	<b>29,20</b>	<b>16,55</b>
Собівартість реалізованої продукції	20445	20188	31502,4	22021	24240	-257	11314,4	-9481,4	2219	-1,26	56,05	-30,10	10,08
Інші операційні витрати	57	16101	11028,9	11133	12398	16044	-5072,1	104,1	1265	28147,37	-31,50	0,94	11,36
Інші витрати	10713	93	1,5	-	117	-10620	-91,5	-1,5	117	-99,13	-98,39	-100,00	-
<b>Разом витрати</b>	<b>31215</b>	<b>36382</b>	<b>42532,8</b>	<b>33154</b>	<b>36755</b>	<b>5167</b>	<b>6150,8</b>	<b>-9378,8</b>	<b>3601</b>	<b>16,55</b>	<b>16,91</b>	<b>-22,05</b>	<b>10,86</b>
Фінансовий результат до оподаткування	<b>12072</b>	<b>14001</b>	<b>-9310,4</b>	<b>9769</b>	<b>13273</b>	1929	-23311	19079,4	3504	15,98	-166,5	-204,93	35,87
Витрати з податку на прибуток	2414	2688	-	147	2532	274	-2688	147	2385	11,35	-100,0	-	1622,45
<b>Чистий фінансовий результат</b>	<b>9658</b>	<b>11313</b>	<b>-9310,4</b>	<b>9622</b>	<b>10741</b>	<b>1655</b>	<b>-20623</b>	<b>18932,4</b>	<b>1119</b>	<b>17,14</b>	<b>-182,3</b>	<b>-203,35</b>	<b>11,63</b>

Джерело: побудовано автором за даними підприємства



Додаток Є  
Таблиця 1

Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Гіпро» на внутрішньому ринку

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Бали		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Значна економія на масштабах збуту	x		
		Високий рівень фінансових інвестицій		x	
		Низький ступінь диференціації продукції	x		
		Консерватизм існуючої системи поставок	x		
		Необхідність залучення постійних покупців			x
	1.2. Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Відсутність активної маркетингової політики	x		
		Низька інноваційна активність управління персоналом	x		
		Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби	x		
Середнє значення впливу появи нових конкурентів $I(нк) = 11/8 = 1,375$					
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	Перевагу отримує товар з нижчою ціною		x	
		Тенденції до реалізації дешевого і менш якісного товару			x
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів			x
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	Поява великої кількості товарів-замінників	x		
Середнє значення впливу появи товарів-замінників $I(тз) = 9/4 = 2,25$					
3. Конкурентна сила споживачів	3.1. Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	Високий ступінь організації споживачів	x		
		Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів			x
		Високий ступінь стандартизації продукції		x	
	3.2. Торговельна сила споживачів	Зростання рівня інформованості покупців про товари		x	
		Висока цінова еластичність товару	x		
Середнє значення впливу покупців $I(пок) = 9/5 = 1,8$					
4. Конкурентна сила	4.1. Вплив постачальників на	Необмежені можливості підприємства у виборі	x		

постачальників	конкурентні підприємства	позиції	постачальників			
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків		x		
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу фірми	Низька вартість переходу до іншого постачальника		x		
		Відсутність власних оборотних коштів			x	
Нестача складських приміщень						
Середнє значення впливу постачальників $I(\text{пост}) = 5/5 = 1,0$						
5. Конкуренція між існуючими на ринку фірмами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції		x		
		Наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів		x		
		Сильними конкурентами є невеликі ринки				x
		Незначний приріст попиту на товар підприємства				x
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваної фірми	Вдале місце розташування фірми				x
		Відсутні дослідження конкурентів			x	
		Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг			x	
Середнє значення інтенсивності конкуренції $I(\kappa) = 15/7 = 2,14$						

Джерело: побудовано автором

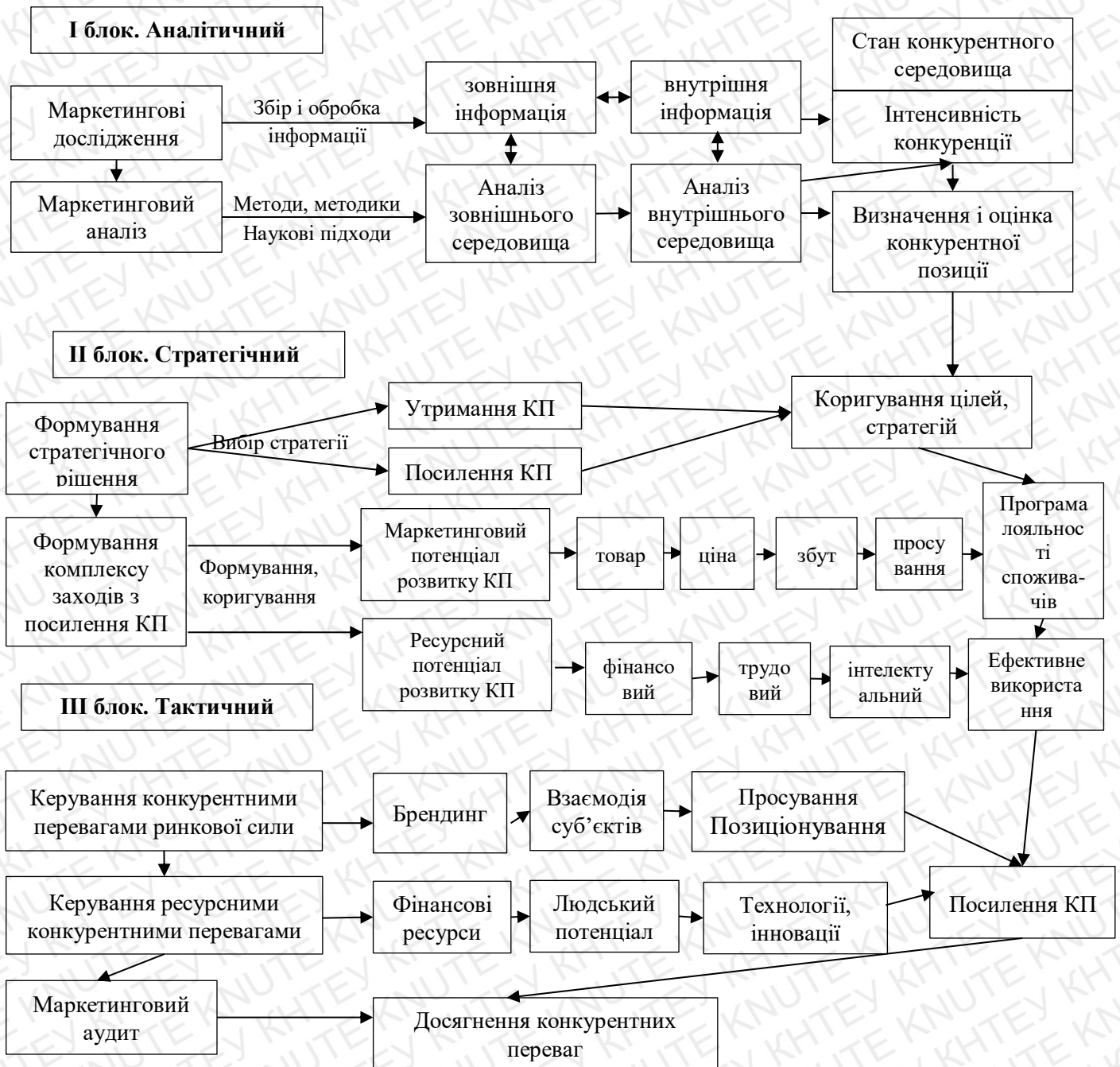
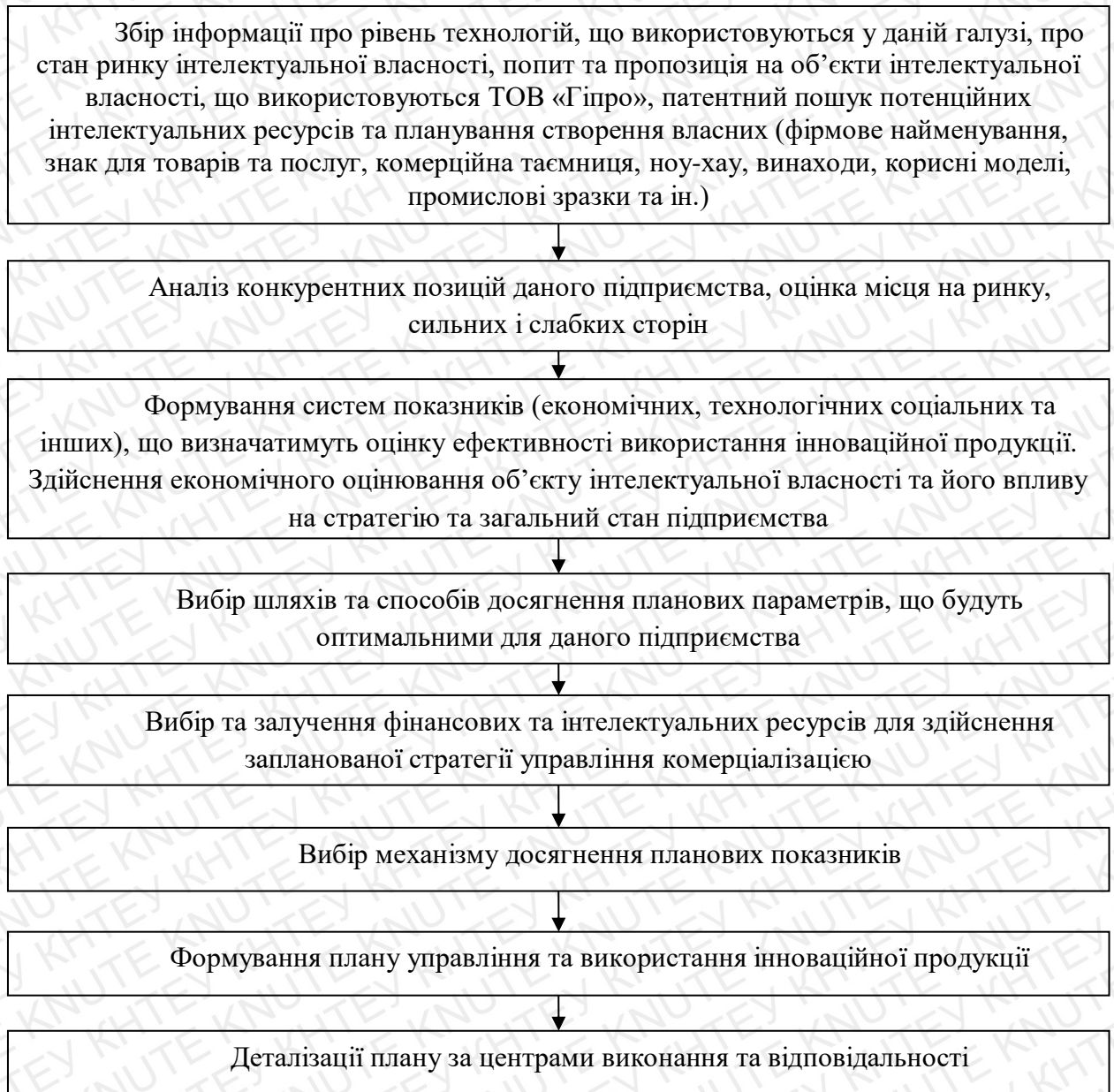


Рис. 1 Пропонована система управління конкурентними перевагами

ТОВ «Гіпро»

Джерело: побудовано автором





**Рис. 1 Прогнозна модель планування комерціалізації інноваційної продукції ТОВ «Гіпро»**

Джерело: побудовано автором

Додаток К  
Таблиця 1

Результати впровадження системи показників для ТОВ «Гіпро»

Перспектива	Стратегічні цілі	Ключовий показник ефективності	Формула (схема розрахунку)	Цільове значення	Ініціатива
Фінанси	1. Зростання продажів	Темп зростання виручки від реалізації	$T = \text{Виручка в поточному періоді}$	28750 тис. грн.	Впровадження нової технології декорування фасадів
	2. Розширення ринків збуту	Частка ринку	$C = \text{Виручка підприємства} / \text{Обсяг ринку}$	18%	
	3. Збільшення виробництва	Продуктивність праці	$\text{Продуктивність} = \text{Обсяг виробництва} / \text{Кількість працівників}$	86 тис. грн.	
Клієнти	1 Підвищення лояльності	Рівень задоволення клієнтів, балів	Частка клієнтів задоволених продукцією	98%	Розширюючи виробництво, впроваджуючи нові технології, рекламуючи компанію та її послуги, надання знижок постійним клієнтам
	2 Зростання якості	Оцінка якості, балів	Рівень браку до загального обсягу виробництва	1%	
	3 Взаємовигідні відносини з корпоративними клієнтами	Зростання темпів формування корпоративної клієнтської мережі	Частка корпоративних клієнтів у клієнтському портфелі	65%	

Продовження табл. 1

Перспектива	Стратегічні цілі	Ключовий показник ефективності	Формула (схема розрахунку)	Цільове значення	Ініціатива
Бізнес-процеси	1. Висока індивідуальність послуг	Коефіцієнт індивідуальності	визначається як співвідношення кількості креативних рішень компанії та її основних конкурентів	20%	Реорганізація виробництва, впровадження додаткового і кращого програмного забезпечення для проектування декору, проведення рекламної кампанії на базі маркетингових досліджень
	2. Реорганізація організаційної структури	- коефіцієнти дотримання норм керованості; - коефіцієнт централізації управління; - коефіцієнт відповідності посади	співвідношення чисельності працівників, підлеглих одному керівнику; кількість структурних підрозділів, керованих з єдиного центру до загальної кількості структурних підрозділів одного рівня; чисельність працівників апарату управління, відповідних посадовій атестації до загальної чисельності апарату управління	1/5  4  100%	
	3. Розробка рекламної кампанії	Ефективність рекламної кампанії	Співвідношення валового прибутку та витрат на маркетинг і рекламу	3:1	
Навчання і розвиток	1 Розробити програми навчання персоналу	Частка персоналу, що пройшло навчання	Відношення навченого персоналу до загальної кількості	18%	Дозволить отримати новий досвід, який може бути впроваджено на підприємстві
	2 Проведення спільних семінарів	Частка залучених у спільне навчання корпоративних клієнтів	Відношення показника поточного періоду до минулого	10%	



## АНОТАЦІЯ

**Мирончак Вікторія Русланівна**

### **Формування конкурентних переваг підприємства – суб'єкта міжнародної економічної діяльності**

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізацією «Міжнародна економіка». Київський національний торговельно-економічний університет, 2019.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто тенденції розвитку вітчизняного ринку будівельних матеріалів, проведено аналіз фінансової і господарської діяльності ТОВ «Гіпро»; здійснено моніторинг конкурентного середовища та проведено діагностику конкурентних переваг ТОВ «Гіпро»; розроблено комплекс заходів щодо посилення конкурентних переваг підприємства та розраховано прогностичну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова : конкурентоспроможність, конкурентна перевага, фактори конкурентоспроможності, управління міжнародною конкурентоспроможністю.

## SUMMARY

**Mironchak Victoria Ruslanivna**

### **Formation of competitive advantages of the enterprise - the subject of international economic activity**

Final qualifying work for obtaining Master degree of specialty 051 "Economics", specialization "International economy." Kyiv National University of Trade and Economics, 2019.

In the final qualification work the tendencies of development of the domestic market of building materials are considered, the analysis of financial and economic activity of LLC "Gipro" is carried out; monitoring of the competitive environment and diagnostics of the competitive advantages of Gipro LLC are represented; a set of measures to strengthen competitive advantages of the enterprise was developed and a forecast of the effectiveness of the proposed measures was calculated.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, competitiveness factors, management of international competitiveness.

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра світової економіки**

**РЕФЕРАТ**  
**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування конкурентних переваг підприємства – суб'єкта  
міжнародної економічної діяльності»**  
(на матеріалах ТОВ «Гіпро», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 2м групи,  
спеціальності 051 «Економіка»  
спеціалізації «Міжнародна економіка»

Мирончак Вікторії  
Русланівни

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

Пугачевська  
Катерина Сергіївна

**Київ 2019**



**Випускна кваліфікаційна робота** складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Матеріали дослідження представлено на 61 аркушах, у 22 таблицях, на 10 рисунках та у 13 додатках. Список використаних джерел містить 36 найменувань.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування конкурентних переваг підприємства – суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

**Предметом дослідження** є практичні аспекти формування та реалізації конкурентних переваг підприємства – суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

**Метою роботи** є розробка пропозицій щодо посилення конкурентних переваг підприємства – суб'єкта міжнародної економічної діяльності в умовах загострення конкурентної боротьби .

**Методи дослідження** – дослідження виконувались за допомогою аналітичний, логіко-аналітичний і порівняльний. Серед спеціальних методів дослідження були використані: абстрактно-логічний, статистико-економічний, монографічний, економіко-математичний, аналізу і синтезу, порівнянь, співставлень та інші методи проведення економічних досліджень.

**У вступі** відображено актуальність та рівень дослідженості теми. Також визначено мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження; наведено методи дослідження, які були використані в роботі; вказано інформаційну базу та структуру роботи.

**У першому розділі** «Передумови формування конкурентних переваг ТОВ «Гіпро» як суб'єкта міжнародної економічної діяльності» розглянуто тенденції, на міжнародному ринку будівельних матеріалів, досліджено обсяги виробництва у досліджуваній галузі та структуру виробництва будівельних матеріалів, проведено аналіз господарської і фінансової діяльності ТОВ «Гіпро».

**У другому розділі** «Дослідження конкурентних переваг ТОВ «Гіпро» як суб'єкта міжнародної економічної діяльності» проведено діагностику

конкурентних переваг підприємства та здійснено моніторинг конкурентного середовища діяльності досліджуваного підприємства.

**У третьому розділі** «Шляхи посилення конкурентних переваг ТОВ «Гіпро» на ринку будівельних матеріалів» розроблено комплекс заходів щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «Гіпро» та здійснено прогностичну оцінку ефективності запропонованих заходів на середньостроковий період.

**Висновки та пропозиції** містять узагальнюючі результати аналізу об'єкта дослідження та уточнюють напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Гіпро» на зовнішньому ринку з метою нарощування його присутності на зарубіжних ринках збуту.

**РЕЦЕНЗІЯ**  
**на випускню кваліфікаційну роботу студентки 2 курсу заочної форми**  
**навчання кафедри світової економіки Київського національного**  
**торговельно-економічного університету**  
**спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Міжнародна економіка»**  
**Мирончак Вікторії Русланівни**  
**на тему «Формування конкурентних переваг підприємства- суб'єкта**  
**міжнародної економічної діяльності »**  
**(на матеріалах ТОВ «Гіпро», м. Київ)**

В сучасних умовах конкуренція все більше стає не боротьбою ресурсів, а боротьбою стратегій. Все більшу роль відіграє інноваційний потенціал, здатність створювати більш ефективні стратегії, постійно розвивати інститут, оновлюючи його структуру і ключові процеси в відповідь на виклики зовнішнього середовища. З одного боку, конкурентні переваги підприємства дозволяють досягти конкурентоспроможності. Набір конкурентних переваг створює базу конкурентоспроможності компанії і являє собою динамічну характеристику, яка визначається комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів. З іншого боку, конкурентні переваги є результатом розробленої і реалізованої конкурентної стратегії. Конкурентні переваги, важливо не тільки мати, а й постійно розвивати, а при необхідності формувати нові. Для сучасних підприємств все більшого значення мають нематеріальні конкурентні переваги компанії, витрати на формування яких не завжди бувають значними, а результати їх використання – високоефективними і термін освоєння – незначний. Зважаючи на це, можна констатувати актуальність обраної теми.

Виконана випускна кваліфікаційна робота за змістом відповідає сформульованій темі та завданням в повному обсязі.

У першому розділі розглянуто тенденції, що передують розвитку вітчизняного ринку будівельних матеріалів, досліджено обсяги галузі будівництва та структуру виробництва будівельних матеріалів та проведено аналіз господарської і фінансової діяльності ТОВ «Гіпро».

У другому розділі проведено діагностику конкурентних переваг підприємства та моніторинг конкурентного середовища, також проведено динаміку реалізації продукції.

У третьому розділі, що являється проектно-рекомендаційною частиною магістерської кваліфікаційної роботи, автором були розроблені заходи стосовно посилення конкурентних переваг ТОВ «Гіпро» на ринку будівельних матеріалів.

В ході дослідження автором застосовано ряд сучасних методів обробки інформації, презентовано велику кількість ілюстративного матеріалу, висновки та пропозиції аргументовані.



Робота виконана на відповідному теоретико-методологічному рівні, відповідає вимогам СВО «магістр» та рекомендується до захисту.

**Рецензент**