

УДК 33.101

М. Ф. Плотнікова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2852-3009>**В. О. Карасьов,**

магістрант, Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6030-5185>**Б. С. Марутовський,**

магістрант, Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5452-833X>**Я. В. Пиньківський,**

магістрант, Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9955-8810>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.13.60

ПРОЄКТНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

M. Plotnikova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economy,
Entrepreneurship And Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

V. Karasyov,

Master's student, Polisky National University, M. Zhytomyr

B. Marutovskyi,

Master's student, Polisky National University, M. Zhytomyr

Y. Pinkivskyi,

Master's student, Polisky National University, M. Zhytomyr

PROJECT ANALYSIS OF QUALITY MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS OF BUSINESS ENTITIES

Стратегія управління якістю та формуванням конкурентних переваг покликана сприяти адаптації підприємств до мінливих умов ринкового середовища та забезпечити ефективність конкурентної боротьби. Керівники у своїй діяльності оцінюючи ринкову ситуацію розробляють ефективні засоби конкуренції, які відповідають зовнішнім та внутрішнім викликам, умовам конкретного підприємства, посилюючи його конкурентні позиції на ринку. Проєктний аналіз управління якістю та конкурентоспроможністю виявляє здатність підприємства досягати стійкого становища на ринку за рахунок наявності ціннісних переваг внаслідок управління зовнішніми та внутрішніми процесами. Необхідність утримання власних позицій на ринку та пошук нових можливостей зростання економічної ефективності, зокрема за рахунок розширення ринків збуту, є базовою стратегією підприємства. Конкурентоспроможність товару формує визначальні умови набуття переваг підприємством на ринку, а неможливість швидкого копіювання чи імітації дозволяє говорити про конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі. Мета досягнення конкурентних переваг передбачає максимальне забезпечення синтезу інтересів підприємства та споживачів як запоруки найефективнішого функціонування, що супроводжується оцінкою переваг і ризиків, аналізом ситуації на ринку та діяльності основних учасників. Універсальної стратегії для кожного підприємства не існує. Кожен суб'єкт господарювання у своїй стратегії враховує глобальні тенденції, ситуацію в країні, галузі, власні цілі та можливості, наявні ресурси та ризики. На ринку багато що залежить від розширення асортименту, експериментів з дизайном, появи нових брендів, ефективності маркетингової політики. На підприємстві є можливість для розміщення нового виду виробництва. Виробничі площі складського приміщення не мають повної завантаженості і тому для нового компонування і розміщення мате-

ріалів, що зберігаються на складі, можна виділити окреме приміщення. Організація нового виробництва спричинить зміну організаційної структури: замість лінійної необхідно впровадити матричну структуру, що забезпечить підприємству кращу організацію і можливість контролю за формуванням прибутку. Територіальна, організаційна та частково фінансова відособленість дозволять поліпшити процеси управління і допоможуть сформувати більш логічну схему управління різними видами виробництв.

The strategy of quality management and formation of competitive advantages is designed to help enterprises adapt to changing market conditions and ensure the effectiveness of competition. Managers in their activities, assessing the market situation, develop effective means of competition that meet external and internal challenges, conditions of a particular enterprise, strengthening its competitive position in the market. Project analysis of quality and competitiveness management reveals the ability of an enterprise to achieve a stable position in the market due to the presence of value advantages due to the management of external and internal processes. The need to maintain its own position in the market and search for new opportunities to increase economic efficiency, in particular by expanding sales markets, is the basic strategy of the enterprise. The competitiveness of a product forms the determining conditions for an enterprise to acquire advantages in the market, and the inability to quickly copy or imitate allows us to talk about a competitive advantage in the long term. The goal of achieving competitive advantages involves maximizing the synthesis of the interests of the enterprise and consumers as a guarantee of effective functioning, accompanied by an assessment of advantages and risks, analysis of the market situation and the activities of the main participants. There is no universal strategy for every enterprise. Each business entity takes into account global trends, the situation in the country, industries, its own goals and opportunities, available resources and risks in its strategy. In the market, much depends on the expansion of the product range, experiments with design, the emergence of new brands, and the effectiveness of marketing policies. The company has the opportunity to place a new type of production. The production areas of the warehouse are not fully loaded, and therefore a separate room can be allocated for the new layout and placement of materials stored in the warehouse. The organization of new production will lead to a change in the organizational structure: instead of a linear one, it is necessary to introduce a matrix structure, which will provide the enterprise with a better organization and the ability to control profit generation. Territorial, organizational and partly financial isolation will improve management processes and help to form a more logical management scheme for various types of production.

Ключові слова: бізнес, підприємництво, проєктний аналіз, управління конкурентоспроможністю, управління якістю, проєктування.

Key words: business, entrepreneurship, project analysis, competitiveness management, quality management, design.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стратегія управління якістю та формування конкурентних переваг покликана сприяти адаптації підприємств до мінливих умов ринкового середовища та забезпечення ефективності конкурентної боротьби. Керівники у своїй діяльності оцінюючи ринкову ситуацію розробляють ефективні засоби конкуренції, які відповідають зовнішнім та внутрішнім викликам та умовам конкретного підприємства, посилюючи його конкурентні позиції на ринку, що визначається як результатами управління якістю, так і моніторингом і проєктування поточної діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Питанням визначення сутності категорій "управління якістю", "конкуренція" та забезпечення конкурентних переваг підприємств приділяли увагу такі зарубіжні вчені як Р. Байя, Ф. Вебстер, Ж.-Ж. Ламбен, Ф. Котлер, Р. Коуз, М. Портер, Р. Фатхутдінов, В. Холл, та інші. Концептуальне розв'язання проблеми форму-

вання конкурентних переваг, у тому числі шляхом проєктного аналізу, управління якістю продукції, товарів робіт і послуг, їх безпечністю та стандартизацією досліджували вітчизняні вчені-економісти Є. Андреева, Х. Бучковська, В. Василенко, А. Войчак, І. Заруцький, Л. Іванець, Я. Криворучко, Л. Лісовська, М. Смірнова, Е. Сисоєва, А. Вовчак, Б. Воловиков, І. Должанський, О. Янковий тощо. Водночас недостатньо розкритими залишаються питання управління якістю та конкурентоспроможністю в умовах окремих суб'єктів підприємництва, що визначило актуальність дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження стало вивчення питань управління якістю та конкурентних переваг на рівні суб'єкта господарювання інструментами проєктного аналізу. Досягненню мети сприяло вирішення таких завдань: 1) дослідити сутність понять якості та конкуренції; 2) виявити загальнотеоретичні аспекти впливу конк-

ретних конкурентних переваг на результати діяльності підприємства; 3) оцінити конкурентне середовище, основних конкурентів та переваги обраного суб'єкта підприємництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Підприємства, які розпочинають свою діяльність на ринку, прагнуть досягти переваг над іншими суб'єктами господарювання, головними з яких є управління якістю процесів, продукції, досягнення конкурентоспроможності товарів і послуг. Тому головною метою його діяльності є досягнення конкурентних переваг в довгостроковому періоді, які своєю чергою приведуть до високої норми прибутку та стабільного економічного зростання [1]. За таких обставин ми розуміємо, що для споживачів може бути надано широкий вибір товарів різних виробників і це змушує підприємства постійно рухатися у напрямі пошуку нових рішень щодо удосконалення власної діяльності та продукції [1—8]. У сучасній економіці конкуренція є цивілізованою, культурною формою боротьби за існування суперників у ринковому протиборстві, дієвим способом розкриття потенціалу та регулювання ринкових відносин, інструментом змагання учасників ринку за кращі умови та результати виробництва, купівлю та продаж товарів, що веде до підвищення їх якості [1—2]. Конкуренція зобов'язує товар бути конкурентоспроможним. Економічна теорія визначає конкурентоспроможність товарів як їх здатність відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам покупців порівняно з іншими представленими аналогічними товарами. Це означає, що товар повинен володіти певним ступенем привабливості для покупця (володіти конкурентною перевагою). Що і собі передбачає набуття ним не менше двох головних умов: 1) володіння наявними відмінностями, які є позитивними та значущими для покупця; 2) позитивна відмінність товару від аналогів має бути відомою клієнту та важко досягнутою іншими виробниками [7].

Досить широке коло таких чинників звучується концентрацією уваги на так званих конкурентних перевагах підприємства, тобто таких характеристиках чи властивостях, які забезпечують переваги над прямими конкурентами. Конкурентна перевага — наявність у системі якої-небудь особливої цінності, що дає їй перевагу перед конкурентами Філіп Котлер переконаний, що перевага досягається пропозицією більшої цінності для споживачів порівняно з конкурентами внаслідок нижчих цін або

надання більших вигод за виправдану вищу ціну [1—2]. В основі збереження міцної ринкової позиції та розширення власного впливу на ринок лежать саме конкурентні переваги підприємства та якого продукції, у тому числі шляхом управління її якістю. Конкурентні переваги — явища, на яке спрямовані стратегії у сфері бізнесу. Вони формуються шляхом ефективного виробництва, рекламою, володінням патентами, професійним менеджментом, ставленням до споживача [1]. Головною місією суб'єкта підприємництва (досягнення конкурентних переваг) є забезпечення максимального поєднання цілей та інтересів компанії та цінності для споживачів [1—7].

Конкурентні переваги підприємства створюються за допомогою володіння ним унікальними нематеріальними та матеріальними активами, стратегічно важливими для даного бізнесу [10]. Тому основою будь-яких конкурентних переваг є особлива компетентність у певній сфері діяльності, унікальні активи підприємства тощо [9]. Як правило, конкурентні переваги реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу і є основою їх конкурентної (ділової) стратегії [3]. Щоб їх вважати стратегічними необхідно, щоб конкурентні переваги відповідали таким вимогам: базувалися на можливостях та ресурсах підприємства, мали оригінальність важко доступність (або неможливість) до повторення конкурентами; забезпечували унікальність торгової марки протягом тривалого часу; а також задовольняли специфічні потреби клієнта, — іншими словами, давали релевантну вигоду для цільової аудиторії.

Конкурентні переваги підприємства є важливим фактором, що впливає на його успішність та прибутковість. Підприємство повинно мати як мінімум 4—5 конкурентних переваг та захищати їх за допомогою інноваційних технологій, шляхом розробки власних методів виробництва та отримання патентів. Основними методами оцінки конкурентних переваг є Метод LOTS, PEST-аналіз, PIMS-аналіз, Модель зростання товару на ринку за І. Ансоффом, Багатокутник конкурентоспроможності. Умови, які створюють конкурентні переваги, можуть бути різноманітними, включаючи як внутрішні фактори, так і зовнішні. Наприклад, внутрішні фактори можуть включати ефективне використання ресурсів, технологічну перевагу, високу якість продукту або послуги, а також ефективну управлінську стратегію. Зовнішні фактори, своєю чергою, можуть включати наявність високопродуктивних постачаль-



Рис. 1. Складові процесу розробки стратегії конкурентних переваг

Джерело. сформовано за даними [3—9].

ників, розвинену інфраструктуру, створити значущі цінності для споживачів певної продукції. Процес розробки стратегії передбачає наступні етапи (рис. 1).

Для того, щоб компанія отримала значну конкурентну перевагу на ринку, вона повинна відповідати стандартам виробництва, демонструючи вищу якість та власний бренд. Однак, якщо кінцевий споживач має змогу отримати такий продукт чи послугу за нижчою ціною чи кращої якості за ті самі кошти, це не буде конкурентною перевагою. Умовно інструменти, які можуть вплинути на вибір покупця можна розділити на такі групи: 1) інструменти компаній — маркетингові та рекламні — інструменти, які повністю контролюються і створюються або виробником, або продавцем, наприклад, рекла-

ма, бренд, супровідні та післяпродажні послуги тощо; 2) інструменти продавців — повністю контролюються лише продавцем, наприклад, особиста та професійна ефективність продавця, його комунікативність; 3) набір інструментів, які поєднують діяльність продавців та компаній і створюють вигідну для них різницю у свідомості покупця між їх пропозиціями та пропозиціями інших підприємств [3]. Ефективне функціонування на ринку є одним з критеріїв [1—6], що дозволяє оцінити її конкурентні переваги та намітити вектор їх реалізації (рис. 2).

Процес розвитку підприємства спрямований на формування потенціалу — сукупності ресурсів суб'єкта господарювання, які використовуються ним з метою вирішення власних завдань. Одним з головних завдань підприєм-

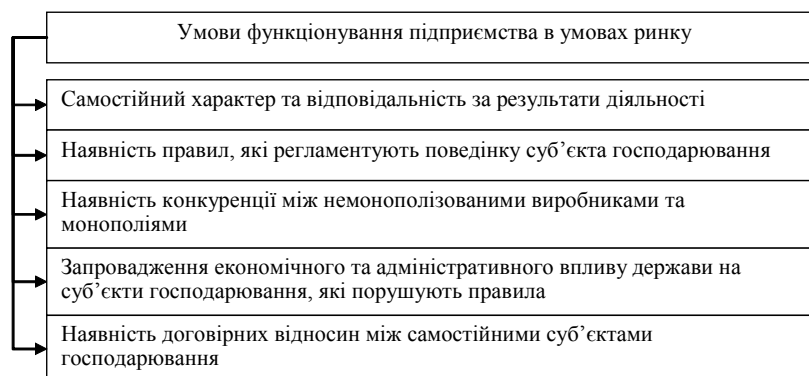


Рис. 2. Система формування конкурентних переваг

Джерело: сформовано на основі [5—7].

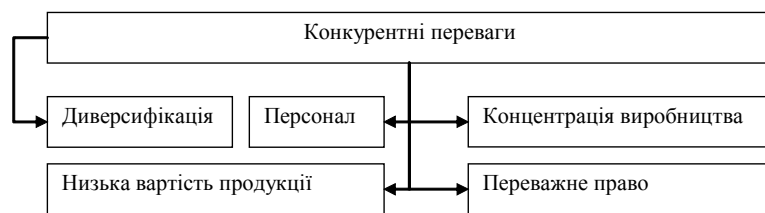


Рис. 3. Найпоширеніші конкурентні переваги

Джерело: сформовано на основі [5—7].

ства є набуття переваг порівняно з основним конкурентами, що визначається шляхом порівняння. Стійкість конкурентної переваги залежатиме від того, внаслідок яких різновидів вона буде реалізована, органічно чи інноваційно побудований механізм реалізації цієї системи менеджменту в організації [1—4], (рис. 3). Такими характеристиками часто є рівень виробничих витрат, частка ринку, їх динаміка по роках тощо [7]. Наявні конкурентні переваги не завжди є явно вираженими, — вони залежать від вибору (набуття статусу важливих з позиції суб'єкта) керівництва, споживачів, конкурентів тощо [1—8].

Чинники, які визначають конкурентні переваги, є складною відкритою, ієрархічною соціально-економічною, багатофункціональною системою. Вони різняться за джерелами та характером свого прояву, зокрема зовнішні чинники формування конкурентних переваг — це рівень конкурентоспроможності країни, галузі, регіону, організації, силу конкуренції на вході та виході системи, серед постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих та інших компонентів, сила конкуренції між товарами-замінниками, появою

нових потреб, рівнем організації виробництва, праці, управління у посередників та споживачів, а внутрішні — патентоздатність (новизну) товару чи процесів організації, раціональність виробничої та організаційної структури підприємства, конкурентоспроможність персоналу, прогресивність інформаційних технологій, процесів та обладнання суб'єкта господарювання, науковий рівень системи менеджменту, особливості місії підприємства [1].

Оцінку ефективності управління якістю та конкурентоспроможністю проводили на прикладі ТОВ "Ліспак" (мале підприємство, яке виробляє європіддони, меблі та будівельні матеріали з лісопродукції). Товариство діє на ринку зі стабільними економічними умовами, а обласний центр забезпечує високий потенціал для його розвитку внаслідок наявності розвиненої інфраструктури. Це дозволяє швидко та ефективно взаємодіяти з основними партнерами й клієнтами. ТОВ "Ліспак" має загальну стратегію наслідування лідерів галузі. За нашими оцінками товариство має третю позицію на регіональному рівні серед виробників будівельних матеріалів з деревини (рис. 4).



Рис. 4. Діаграма конкурентних переваг ТОВ "Ліспак" у 2020—2022 рр.

Джерело: сформовано за даними опитування.

Таблиця 1. Конкурентна позиція ТОВ "Ліспак" на ринку у 2020–2022 рр.

Показники	ПрАТ «Коростенський завод МДФ»	ТОВ «ВЕЛІСТА АРТ»	ТОВ «Вівад – 09»	ПрАТ «Дніпрорувд»	ТОВ «Ліспак»	ПП «Меблева фабрика «Мірт»
Рівень цін	7	6	8	8	7	7
Обсяг виробництва	7	3	6	6	5	4
Широта асортименту	8	8	10	10	8	8
Всього балів	22	17	24	24	20	19

Джерело: власні дослідження.

Стратегія ТОВ "Ліспак" на регіональному ринку лісогосподарської продукції та будівельних матеріалів включає чіткий план дій, що дозволяє підприємству досягати цілей розвитку. Одним з пріоритетних вбачаємо реалізацію інноваційних чинників, спрямованих на вдосконалення виробничого процесу, соціальних відносин, економічних, юридичних та технічних процедур [2]. Перевага ТОВ "Ліспак" з позиції асортименту продукції, її висока якість; а також ситуація в країні визначили потребу в матеріалах внаслідок попиту на відновлення зруйнованих споруд. Базовим сегментом ринку ТОВ "Ліспак" є м. Житомир та Житомирський район, зокрема ті населені пункти, які недалеко віддалені від обласного центру (потенційні споживачі — це 90% дорослого населення регіону). Стадію життєвого циклу товариства можна характеризувати як стадія зрілості. Вона пе-

редбачає постійний моніторинг конкурентів, розробку стратегії та тактики. Основними конкурентами ТОВ "Ліспак" є місцеві виробники (табл. 1).

Експертна оцінка виробників лісопродукції та будівельних виробів за критеріями ціни, обсягів виробництва та широти асортименту (максимальна оцінка 10 балів) проілюструвала потребу ТОВ "Ліспак" у посиленні власних позицій, зокрема засвідчила потребу розширення асортименту, диверсифікацію діяльності, підвищення кваліфікації працівників та посилення інформаційно-маркетингової діяльності. Ці заходи можуть дозволити ТОВ "Ліспак" зберігати конкурентну позицію і збільшувати свої переваги. За даними табл. 1 найвищі переваги за обсягом виробництва, і ціною реалізації на регіональному ринку мають ПрАТ "Коростенський завод

Таблиця 2. Оцінка об'єднання ТОВ "Ліспак" і основних конкурентів у 2020–2022 рр.

Чинник	Найнижча оцінка	Оцінка					Найвища оцінка
		1	2	3	4	5	
Віддача на вкладення (ROI)	Низька						Висока
Фінансовий важіль	Незбалансований						Збалансований
Ліквідність	Незбалансована						Збалансована
Ступінь задоволення потреби у капіталі	Низький						Високий
Потік платежів на користь об'єднання	Малий						Великий
Легкість виходу з ринку	Складно						Легко
Ризикованість діяльності	Висока						Низька
Оборотність запасів	Повільна						Швидка
Ринкова частка	Мала						Велика
Якість продукції	Низька						Висока
Стадія життєвого циклу продукції	Пізня						Рання
Прихильність покупців	Низька						Висока
Технологічні know-how	Малі						Великі
Ступінь вертикальної інтеграції	Низька						Висока
Потенціал зростання	Низький						Високий
Потенційна прибутковість	Низька						Висока
Фінансова стабільність	Низька						Висока
Використання ресурсів	Неефективне						Ефективне
Капіталомісткість	Висока						Низька

Джерело: власні дослідження.

Таблиця 3. Ефект реалізації стратегії диверсифікації ТОВ "Ліспак" у 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1. Грошові надходження від реалізації, тис. грн	1440	1800	2160
2. Затрати на виробництво реалізованої продукції, тис. грн	1395	1770	2060
2.1 Матеріальні витрати, тис. грн	360	480	600
2.2 Витрати на оплату праці, тис. грн	864	1080	1224
2.3 Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	155	194	220
2.4 Амортизація основних засобів, тис. грн	16	16	16
3. Валовий прибуток тис. грн	45	30	100
4. Податок на прибуток тис. грн	8	5	18
5. Чистий прибуток тис. грн	37	25	82
6. Дисконтований грошовий потік, тис. грн	29	20	65
7. Рівень рентабельності, %			3,2
8. Термін окупності, років			4,2
9. Приріст прибутку від впровадження, тис. грн	61	430	657

Джерело: власні дослідження.

МДФ", ТОВ "Віад — 09", ПрАТ "Дніпровуд", тоді як ТОВ "Ліспак" стійко утримує третю сходинку. Обраний пріоритет на капіталізацію ТОВ "Ліспак" є вектором довгострокового розвитку з метою посилення ринкових позицій.

Інтегральна оцінка суспільно-економічних аспектів функціонування ТОВ "Ліспак" наочно підтвердила гіпотезу про його вагому роль на ринку переробки деревини на регіональному рівні. Враховуючи високий рівень розвитку будівельної сфери в Україні, популярність натуральних матеріалів (виробів з деревини), культуру споживання (переважно системний вибір), великою є роль виробника у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Тому стратегія розвитку ТОВ "Ліспак" передбачає удосконалення асортименту продукції, подолання сезонності виробництва (зокрема, шляхом диверсифікації діяльності), управління іміджем, брендинг товарів. Загальна криза в країні, пов'язана з пандемією на covid-19 та військовими діями спричинили зниження доходів підприємства. Додатковим чинником підвищення конкуренції та зниження конкурентних переваг ТОВ "Ліспак" на національному рівні стала експансія закордонних компаній (зростання частки імпорту), а також скорочення споживання внаслідок зниження чисельності та платоспроможності населення на території країни.

Групування конкурентів за типами виявило такі їх групи: основні, товарні, опосередковані та неявні. Основні групи конкурентів ТОВ "Ліспак" в м. Житомир у Житомирській області наступні: 1) виробники лісової продукції (прямі конкуренти — виробники пиломатеріалів, фанери, дерев'яної тари та інших лісових виробів); 2) виробники аналогічної продукції (виробники будматеріалів, меблів, паперу та інших то-

варів, виготовлених з деревини; 3) міжнародні компанії-виробники з деревини та лісової продукції, які представляють свою продукцію в Україні. SPACE-аналіз дозволяє оцінити ринкову орієнтацію ТОВ "Ліспак". Організація-конкурент отримує переваги у відносно нестабільній ситуації, коли визначальним є наявність або відсутність фінансового потенціалу, а найбільші втрати пов'язують з втратою фінансів. Саме тому основний вектор підприємства має орієнтуватися на пошук фінансових ресурсів (табл. 2).

Розширення ринкових позицій ТОВ "Ліспак" пов'язане з горизонтальною й вертикальною інтеграцією виробників лісопродукції та будівельних матеріалів. В умовах високої конкуренції поєднання зусиль суб'єктів господарювання спроможне сприяти кращому задоволенню інтересів споживачів шляхом зміцнення матеріально-технічної бази та можливості залучення більших виробничих потужностей, адаптуючи їх функціонування до різних за вимогами потреб споживачів. В основу кластера пропонуємо включити єдині вимоги до постачальників, стандартизацію та сертифікацію продукції, системне підвищення її якості. Таким чином, набуття конкурентних переваг ТОВ "Ліспак" лежить у площині пошуку механізмів інтеграції з ключовими партнерами, оновлення технологій та обладнання з метою підвищення якості та широти асортименту продукції.

Відповідальність за підготовку аналітичної бази, прогноз та розробку стратегії розвитку пропонуємо здійснити за сприяння маркетолога-фрилансера, а заохочення персоналу до навчання актуалізуватиме інноваційний розвиток виробництва. Враховуючи, що посольство Великої Британії в Києві оголосило конкурс малих грантів на період з 1 квітня 2023 р. до 15 березня 2024 р., використовуючи Фонд малих проєктів для фінансування швидковигідних проєктів на суму 20—50 тисяч фунтів стерлінгів, пропонується подати заявку на придбання обладнання, яке дозволить виробляти ширший спектр продукції з нижчими витратами, зокрема сходи, меблі та різьблення. Підвищення популярності панельних будинків модульного типу є продукцією, яку можна продавати у розібраному вигляді (з метою зниження ціни) із детальною інструкцією до складання, також можливе каркасне будівництво бригадою підприємства на місці, що актуальне для ВПО та

інших осіб, які потребують житло. Собівартість такого будинку площею 30 м² становить 750 у. о. Розробка типових будинків може розв'язувати проблему відновлення житлового фонду. Попит на такі будинки лише у Житомирській області за попередніми оцінками становить понад 200 тис. м². Можливість їх масштабування чи продажу на умовах франчайзі розширяє ринок збуту на інші області України. Загальні витрати на організацію модульного будівництва дерев'яних каркасних будинків складуть 160 тис. грн. Співпраця з громадськими організаціями, органами державної влади та місцевого самоврядування може стати механізмом партизанського маркетингу, інформуючи про виробництво модульних будинків. Таким чином, на підприємстві існують передумови для розміщення нового виду виробництва. Неповна завантаженість виробничих площ дозволяє розмістити його на території підприємства.

Організація нового виробництва спричинить зміну організаційної структури ТОВ "Ліспак": замість лінійної необхідно впровадити матричну структуру управління. Перспектива розвитку учасників ринку залежатиме від ефективності маркетингової політики, брендуння, розширення асортименту і дизайну виробів, залучення кваліфікованих робітників та підвищення кваліфікації залучених. Запропонована стратегія забезпечення конкурентних переваг ТОВ "Ліспак", механізми її реалізації на регіональному рівні, зовнішні та внутрішні чинники дозволять підвищити ефективність системи управління, забезпечити довгострокові конкурентні переваги та зберігати власні позиції. Швидкий доступ до даних дозволяє більш оперативно і якісно обслуговувати клієнтів, що допомагає нейтралізувати зриви планів. Також пропонуємо розробку сайту ТОВ "Ліспак". Це сприятиме просуванню продукції, а ведення блогу у соціальних мережах інформуватиме про проєкт серед пересічних громадян та дозволить сайту потрапити до ТОП-10 у пошукових серверах за ключовими фразами. Створена 3D візуалізація продукції ТОВ "Ліспак" прискорить вибір продукції споживачами. Оцінка економічної ефективності реалізації проєкту з урахуванням ефекту дисконтування наведена у таблиці 3.

Виготовлення 4 модульних будинків на місяць забезпечить повернення вкладень протягом 4,2 року, тоді як збільшення продуктивності лінії до 6 будинків на місяць дозволить скоротити термін окупності та підвищити приріст прибутку до 657 тис. грн (рівень рентабельності виробництва зросте на 3,2%). Явля-

ючи стабільну галузь зі стійким попитом виробництво лісопродукції та будівельних матеріалів в разі роботи бригади за складання надходження зростуть на 600 тис. грн, а рентабельність — додатково на 2,1%, термін окупності знизиться на 1,1 року. Враховуючи зазначене, вважаємо проєкт доцільним до впровадження.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Таким чином, під конкурентними перевагами розуміємо здатність підприємства досягати стійкого становища на ринку внаслідок наявності цінностей внаслідок управління зовнішніми та внутрішніми процесами. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства є актуальним внаслідок досягнення вищої результативності порівняно з основними конкурентами. Необхідність утримання власних позицій на ринку та пошуку нових можливостей зростання економічної ефективності, зокрема шляхом розширення ринків збуту, що є базовою стратегією підприємства. Конкурентоспроможність товару формує визначальні умови набуття переваг підприємством на ринку, а неможливість швидкого копіювання чи імітації дозволяє говорити про конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі. Універсальної стратегії для кожного підприємства не існує. Кожен суб'єкт господарювання у своїй стратегії враховує глобальні тенденції, ситуацію в країні, галузі, власні цілі та можливості, наявні ресурси та ризики. Мета досягнення конкурентних переваг передбачає максимальне забезпечення синтезу інтересів підприємства та споживачів як запоруки найефективнішого їх функціонування, що супроводжується оцінкою переваг і ризиків, аналізом ситуації на ринку та діяльності основних учасників.

На ринку багато що залежить від розширення асортименту, експериментів з дизайном, появи нових брендів, ефективності маркетингової політики. В цілому позитивно оцінюючи діяльність ТОВ "Ліспак", на базі якого здійснено оцінку рівня управління якістю та конкурентоспроможністю (рівень рентабельності основної діяльності у 2020 р. становив 2%, у структурі матеріальних запасів домінували сировина та матеріали — їх частка становила 41%, а коефіцієнт заборгованості зріс на 0,29) фіксуємо високий конкурентний потенціал завдяки ефективному маркетингу — широкому асортименту, гнучкій системі знижок, цінній стратегії та тактиці, індивідуальному підході до кожного споживача, високому рівню обслуго-

ування, розвитку торгівельної мережі. Проведення проектного аналізу виявило слабкості товариства у його залежності від постачальників та логістичних компаній. До основних конкурентних переваг ТОВ "Ліспак" відносно широкий асортимент продукції; позитивний імідж на ринку; середня цінова категорія товарів; якісне обслуговування; висока кваліфікація персоналу. На підприємстві є можливість для розміщення нового виду виробництва. Організація нового виробництва в умовах ТОВ "Ліспак" спричинить зміну організаційної структури (замість лінійної необхідно впровадити матричну), що забезпечить підприємству кращу можливість контролю за формуванням прибутку. Територіальна, організаційна та частково фінансова відособленість, дозволять поліпшити процеси управління і допоможе сформувати логічну схему управління різними видами виробництва.

Література:

1. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [зб. наук. праць] / від. ред. О. Кузьмін. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2011. С. 174—179.
2. Горєлов Д., Большенко С. Стратегія підприємства Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. URL: <https://buklib.net/books/36596/>
3. Ковтуненко К. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. Бізнес Інформ. 2021. № 3.
4. Кузнєцова Т. Конкурентні переваги роботизованих підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Екон. вісн. ун-ту/Ун-т Григорія Сковороди в Переяславі. 2021. Вип. 51.
5. Науменко І. Конкурентоспроможний розвиток суб'єктів агробізнесу: теорія та практика Вісн. Харків. нац. техн. ун-ту сіл. госп-ва 2019. № 200.
6. Панкрухіна О.М. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства. Бізнес-Інформ. 2014. № 12. С. 42—46.
7. Романенко В. Конкуренція і конкурентоспроможність. Вісник Національної академії наук України. 2017. № 8. С. 14—17.
8. Романюк І. Конкурентоспроможний розвиток підприємств сільського зеленого туризму з використанням технологій брендингу та ребрендингу продуктів і послуг Екон. вісн. ун-ту/Ун-т Григорія Сковороди в Переяславі. 2022. Вип. 53.
9. Булуй О.Г., Плотнікова М.Ф., Присяжнюк О.Ф. Інформаційно-інноваційні технології

публічного адміністрування управлінських рішень розвитку фермерства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету 2021. № 47. С. 42—49.

10. Швець Т. В., Овдіюк О. М., Плотнікова М. Ф., Костюк Л. П. Підприємництво та багатофункціональний розвиток сільських територій: public management, стратегія, організація і планування. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 137—142.

References:

1. Bezsmertnyj, S.Yu. (2011), "The essence and classification of the company's competitive advantages", *Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlen nia i problemy rozvytku [Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development]*, Vyd-vo L'viv. politekhniky, L'viv, Ukraine, pp. 174—179.
2. Horielov, D. and Bol'shenko, S. (2010), *Stratehiia pidpryemstva [Strategy of Kharkiv enterprise]*, KhNADU, Kharkiv, Ukraine.
3. Kovtunenکو, K. (2021), "Competitiveness of Enterprise: The Essence and Approaches to Definition", *Biznes Inform*, vol. 3.
4. Kuznietsova, T. (2021), "Competitive advantages of robotic enterprises in performing foreign economic activity", *Ekon. visn. un-tu/Un-t Hryhoriia Skovorody v Pereiaslavi*, vol. 51.
5. Naumenko, I. (2019), "Competitive development of subjects of agribusiness: theory and practice", *Visn. Kharkiv. nats. tekhn. un-tu sil. hosp-va*, vol. 200.
6. Pankrukhina, O.M. (2014), "Strategic analysis of the company's competitiveness", *Biznes-Inform*, vol. 12, pp. 42—46.
7. Romanenko, V. (2017), "Competition and competitiveness", *Visnyk Natsional'noi akademii nauk Ukrainy*, vol. 8, pp. 14—17.
8. Romaniuk, I. (2022), "Functioning of tourist business enterprises in the context of rural development", *Ekon. visn. un-tu/Un-t Hryhoriia Skovorody v Pereiaslavi*, vol. 53.
9. Buluj, O.H. Plotnikova, M.F. and Prysiazhniuk, O.F. (2021), "Information and innovation technologies of public administration of farming development management decisions", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 47, pp. 42—49.
10. Shvets, T. Ovdyyuk, O. Plotnikova, M. and Kostiuk, L. (2021), "Entrepreneurship and multifunctional rural development: public management, strategy, organization and planning", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 137—142.

Стаття надійшла до редакції 02.07.2023 р.