

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

УДК 336.012.23

ГЕОРГОВСЬКИЙ ДМИТРО ГЕННАДІЙОВИЧ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ТОВ «І.КОММ ЕНЕРДЖИ»**

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Дмитро ГЕОРГОВСЬКИЙ

Керівник роботи
д.е.н., професор Василь ТКАЧУК

Житомир 2024

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму
за результатами попереднього захисту кваліфікаційної роботи

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму

№ ___ від «__» _____ 2024 р.

Завідувач кафедри економіки,

підприємництва та туризму,

д. е. н., професор _____

Наталія ВАЛІНКЕВИЧ

«__» _____ 2024 р.

Гарант ОПП «Економіка»

Другого (магістерського) рівня,

к. е. н., доцент _____

Марина ЯРЕМОВА

«__» _____ 2024 р.

Результат захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____

захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК _____

АНОТАЦІЯ

Георговський Д.Г. Формування конкурентоспроможності ТОВ «І.КОММ ЕНЕРДЖИ» – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджено економічну категорію «конкурентоспроможність», окреслено основні складові її формування на підприємстві та визначено фактори, які зміцнюють його конкурентні позиції. Здійснено аналіз конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та визначено стратегічну групу продукції підприємства. Обґрунтовано пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, діагностика, енергоефективність, інноваційна діяльність.

SUMMARY

Georgovsky D.G. Formation of competitiveness of LLC «I.COMM ENERGY» – Qualifying work manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 051 «Economics». – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The qualification work investigated the economic category "competitiveness", outlined the main components of its formation and identified factors that strengthen competitive positions. An economic analysis of the enterprise's economic activities was conducted and the strategic group of products of the enterprise was identified. Priority areas for increasing the competitiveness of the studied enterprise were substantiated.

Keywords: competitiveness, competitive advantages, diagnostics, energy efficiency, innovative activity.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «І.КОММ ЕНЕРДЖИ».....	13
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	19
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «І.КОММ ЕНЕРДЖИ».....	20
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	27
ВИСНОВКИ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30
ДОДАТКИ.....	34

ВСТУП

Сучасні умови розвитку бізнесу характеризуються зростаючою стійкістю, посиленням конкуренції, появою нових споживчих сегментів і підвищенням їх вимог. Відтак, питання стійкої конкурентної позиції за умови створення конкурентних переваг набуває особливої значущості, оскільки вони дозволяють підприємству зайняти конкурентнішу позицію на ринку. Можливість формування конкурентних переваг стає ключовим фактором успіху підприємства та дозволяє йому ефективно долати кризові виклики і досягати стратегічних цілей.

Проблему підвищення конкурентоспроможності підприємств досліджувала значна кількість науковців, проте найвагоміший внесок у розуміння дискусійного питання зробили: М. Портер, Ф. Котлер, Дж. Кей, І. Ансофф, Г. Хамел, К. Прахалад, Р. Аакер, В. Гейць, О. Амоша, С. Климко, Л. Гапперт, П. Сенге. Дослідження науковців формують потужну базу для розуміння механізмів формування конкурентоспроможності. Проте досі залишаються нерозкритими питання створення комплексних систем, які об'єднують енергетичну та логістичну автономність, зокрема для малих і середніх підприємств, що зумовлює актуальність подальшого дослідження даної тематики.

Метою дослідження є формування конкурентоспроможності ТОВ «І.КОММ ЕНЕРДЖІ» та розробка рекомендацій щодо її підвищення.

Для досягнення поставленої мети окреслено такі завдання:

- дослідити сутність і економічний зміст поняття «конкурентоспроможність»;
- визначити класифікацію основних конкурентних переваг підприємства;
- проаналізувати вплив чинників на процес формування конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити фінансово-економічну діяльність досліджуваного підприємства за визначений період;

- визначити можливі напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «І.КОМ ЕНЕРДЖІ»;
- обґрунтувати пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «І.КОММ ЕНЕРДЖІ».

Джерелами інформації слугували наукові публікації, фінансова звітність підприємства, статистичні дані, а також нормативно-правова база, що регулює діяльність енергетичного сектору.

У дослідженні використовувались різні методи, які дозволили всебічно здійснити аналіз внутрішні та зовнішні факторів впливу на конкурентоспроможність. Основні методами, які були використані: *аналіз фінансово-економічних показників* – використовувався для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства, а також для виявлення сильних та слабких сторін у фінансовій діяльності; *сценарний аналіз* – дозволив прогнозувати вплив різних стратегічних рішень та зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства, *матричні методи* – методи портфельного аналізу (BCG-матриця) для оцінки портфеля бізнес-одиниці та прийняття рішень щодо розподілу ресурсів для максимізації конкурентних переваг. Використання зазначених методів дає можливість сформулювати комплексне визначення про конкурентоспроможність підприємства та розробити практичні рекомендації для її підвищення.

Результати кваліфікаційного дослідження стали приводом обговорення на міжнародних та всеукраїнських конференціях:

1. Георговський Д. Теоретичні основи формування системи конкурентоспроможності підприємства. Студентські наукові читання – 2024: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2024» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С 71-74.

2. Георговський Д., Удовенко Р., Соломяний Я. Управління змінами стратегічного розвитку підприємства. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 364-368.

3. Георговський Д., Удовенко Р., Соломяний Я. Стратегічний розвиток підприємства. Студентські наукові читання - 2023: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 361-365.

Кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних рекомендацій написання та включає основні розділи: вступ, теоретичний огляд, аналітичний розділ та перспективи дослідження, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових характеристик, що визначають його здатність до ефективного функціонування на ринку. В умовах глобалізації, жорсткої конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища забезпечення конкурентоспроможності стає основним завданням стратегічного управління підприємством.

Формування ефективної системи конкурентоспроможності підприємства є вкрай важливим у сучасному бізнес-середовищі, де ринки характеризуються високою динамічністю, інноваційними проривами та зростаючими вимогами споживачів. Доцільність цього процесу обумовлена потребою підприємств адаптуватися до постійних змін і залишатися стійкими до зовнішніх викликів.

Ефективна система конкурентоспроможності забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту, вдосконалювати продукцію чи послуги відповідно до потреб клієнтів і використовувати новітні технології для підвищення якості та зниження витрат. Вона також сприяє побудові довгострокових відносин із партнерами, зміцненню іміджу компанії на ринку та створенню стійкої переваги над конкурентами. Значення такої системи полягає в тому, що вона дозволяє підприємству оптимізувати використання своїх ресурсів, підвищувати ефективність внутрішніх процесів і підтримувати високий рівень продуктивності. Більше того, у сучасному глобалізованому середовищі, де інновації швидко змінюють правила гри, здатність до адаптації стає ключовим фактором успіху. Тому інвестування у створення та розвиток конкурентоспроможної системи є стратегічно виправданим напрямом, що підвищує шанси підприємства на стійке економічне зростання.

Формування системи конкурентоспроможності підприємства базується на ключових складових та чинниках впливу, які наведені у рисунку 1.1.

Відтак, якість, функціональні характеристики, інноваційність продукції чи послуг є вирішальними чинниками для залучення клієнтів. Підприємства мають забезпечити оптимальне співвідношення ціни та якості пропонованих продуктів або послуг. Важливе значення мають витратна політика, можливість використання економічних масштабів виробництва, а також знижки чи програми лояльності.

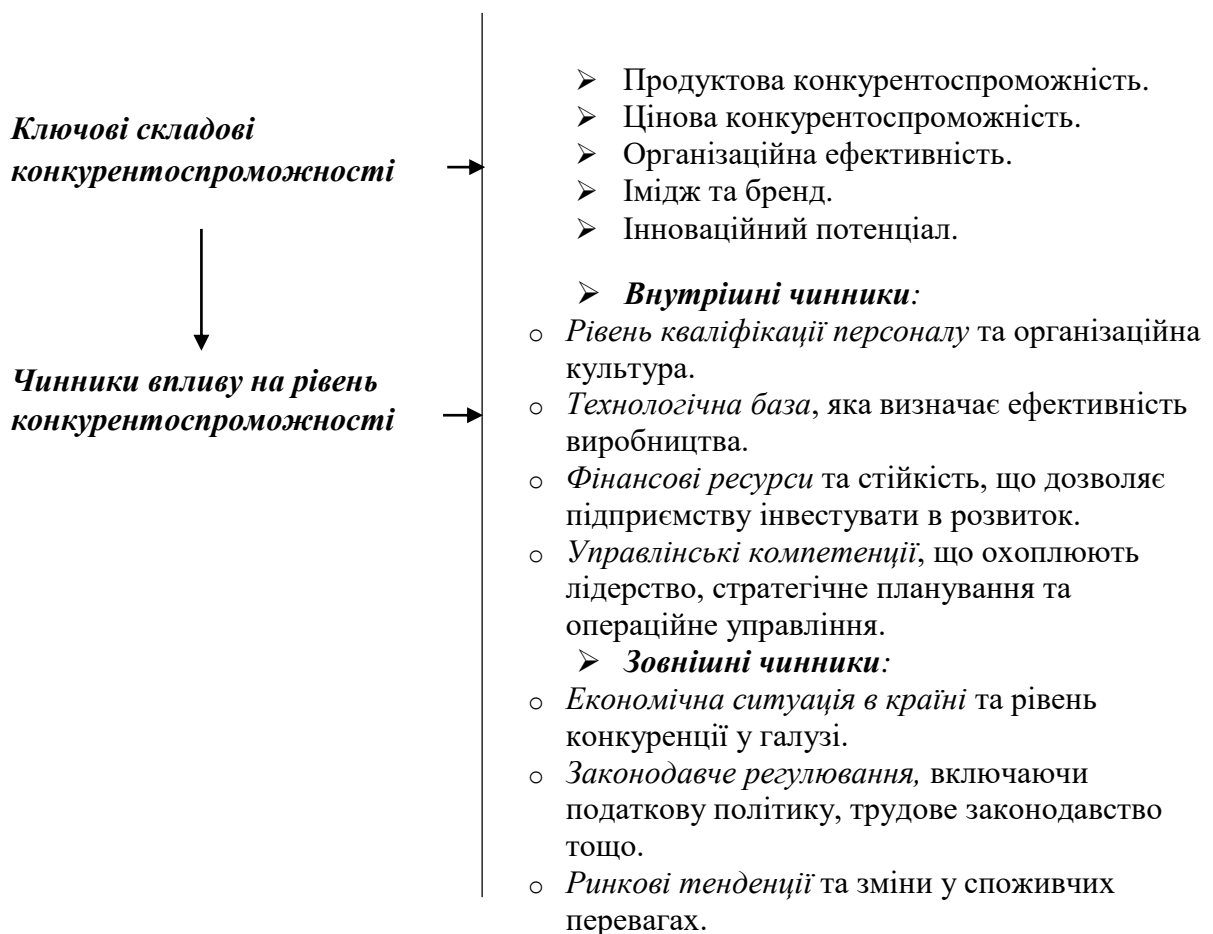


Рис 1.1. Фундаментальні складові конкурентоспроможності та основні чинники впливу

Джерело: власні дослідження.

Структура управління, рівень автоматизації процесів, організація праці та внутрішні бізнес-процеси визначають ефективність функціонування підприємства. Спроможність підприємства до впровадження нових ідей, розробок та технологій забезпечує його гнучкість та адаптивність до змін

ринкових умов. Стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності представлено на рисунку 1.2.

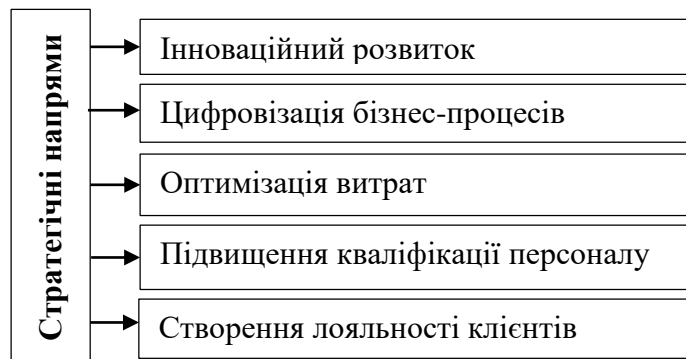


Рис. 1.2. Стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності.

Джерело: власні дослідження.

Впровадження новітніх технологій, дослідження та розробки дозволяють підприємству залишатися сучасним у галузі функціонування. Використання сучасних інформаційних систем підприємством є закономірним чинником управління виробництвом, маркетингом, логістикою та фінансами. Застосування методів економічного виробництва, автоматизація та мінімізація непродуктивних витрат дозволяють знижувати собівартість продукції.

Надзвичайно важливим в аналізі рівня конкурентоспроможності є його стабільність та стратегічне планування, що спонукає управлінців використовувати сучасні стратегічні напрями задля досягнення планових показників. Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства може здійснюватися за допомогою таких методик:

- *SWOT-аналіз* - оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища.
- *Аналіз п'яти сил Портера* - визначення конкурентного середовища через оцінку загрози нових учасників ринку, впливу постачальників і споживачів, ризику появи замінників та рівня внутрішньої конкуренції.
- *Матриця BCG* - використовується для оцінки та розробки стратегій управління портфелем продукції.

- *Фінансовий аналіз* - порівняння фінансових показників підприємства з показниками конкурентів дозволяє оцінити фінансову стабільність та ефективність діяльності.

Джерелами формування конкурентних переваг підприємства є: кваліфікована робоча сила, сприятливі умови виробництва, створення нових видів продукції або інновацій, суттєве зниження собівартості продукції, її висока якість, унікальність та оптимальний асортимент, регулювання цін, високий рівень соціальної відповідальності [21, с. 94]. Забезпечення конкурентних переваг вимагає врахування ряду важливих моментів, які можна розглядати як умови їх формування (рис. 1.3).

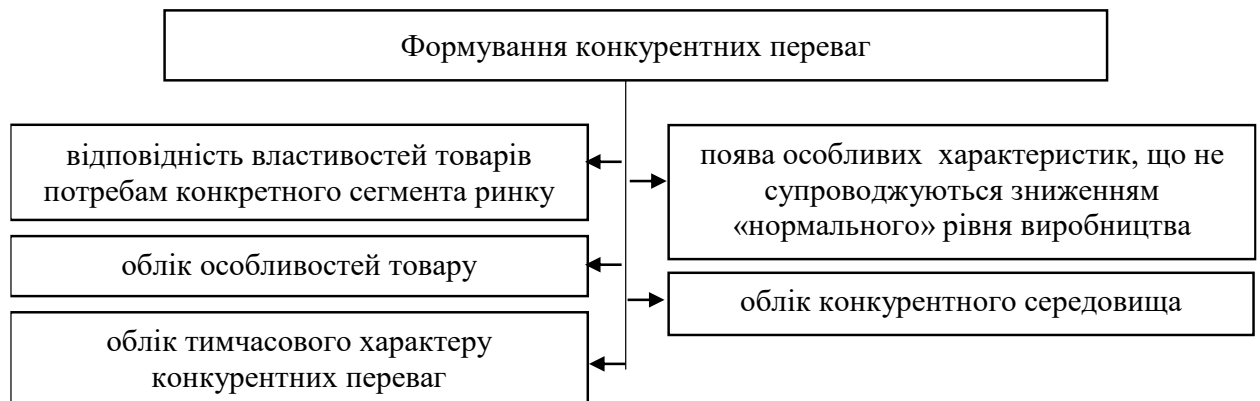


Рис. 1.3. Умови формування конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором на основі [8, 17, 24].

Отже, конкурентні переваги – це будь-яка цінність товару або послуги, яка дозволяє підприємству досягати більш стійких та тривалих позицій на ринку, ніж його конкуренти. Конкурентні переваги підприємства є досягненням ефективного управління зовнішніми та внутрішніми процесами щодо формування та розвитку конкурентного потенціалу.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1

Формування системи конкурентоспроможності підприємства є комплексним і багатофакторним процесом, що потребує стратегічного підходу, аналізу зовнішніх та внутрішніх умов, а також постійного вдосконалення. Сучасні підприємства мають прагнути до інновацій, оптимізації ресурсів і гнучкості в управлінні для збереження та посилення конкурентних позицій на ринку.

Процес формування конкурентних переваг відіграє на підприємстві одне з фундаментальних положень. Сутність переваг полягає у вчасному виявленні факторів, оцінці досягнутої конкурентної позиції підприємства, виявленні відхилень від високого рівня розвитку, встановленні причин таких відхилень та відповідному коригуванні господарської діяльності.

Щоб отримати конкурентну перевагу в порівнянні з конкурентами, необхідно виконати наступні умови: забезпечити стабільну позицію на ринку; задовольняти специфічні потреби споживачів, тобто різні сегменти ринку або цільові групи, використовуючи конкретні ресурси і можливості, що дозволяють підприємству бути відмінним від конкурентів; орієнтованим на інновації; проявляти гнучкість та адаптивність до змін на ринковому середовищі; розробляти стратегічні плани з урахуванням їх взаємодії та безперервності на всіх ланках функціональної сфери фірми.

Конкурентні переваги можуть проявлятися у різних напрямках діяльності підприємства, охоплюючи економічні, технічні аспекти, а також організаційні чинники, зокрема оптимальне використання ресурсів підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «І.КОММ ЕНЕРДЖИ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «І.КОММ ЕНЕРДЖИ» створене у 2014 році з метою обслуговування електромереж, що є основним видом діяльності. В портфелі продукції товариства також присутні додаткові види діяльності такі як електромонтажні роботи, монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням, що дозволяє товариству надавати широкий спектр послуг та бути конкурентоспроможним на ринку енергоефективності. Склад і структура асортименту продукції та послуг, які надає товариство в розрізі досліджуваного періоду наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Склад і структура асортименту продукції ТОВ «І. КОММ
ЕНЕРДЖИ»**

Види послуг	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2021 р. до 2023 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	+/-	%
Виробництво електроенергії	1100	26,1	700	30,5	850	33,2	+30,13	41%
Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування	450	25,9	600	25,4	569	28,1	+27,06	40%
Електромонтажні роботи	250	27,8	461	23,8	450	20,1	+26,3	20%
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	170	0,6	450	20,3	350	18,6	+16,51	22,8%
Разом	1970,0	100,0	2211,0	100,0	2219,0	100,0	100,00	123,8

Джерело: розраховано автором за даними звітності товариства.

Дані таблиці засвідчують, що обсяги надання послуг з кожним роком зростають. Електромонтажні роботи складають найбільш питому вагу. Показники вказують, що обсяги виробництва електроенергії в 2021 році вони

складала – 26,1 %, в 2022 – 30,5%, в 2023 – 33,2%, а також це підтверджують середньорічні темпи росту. Середньорічний темп росту обсягу надання послуг становить 123,8%. Відповідно, обсяг реалізації 2023 року у порівнянні з 2021 роком зріс на 123,8%. Тобто результати за останні 3 роки свідчать про позитивну тенденцію зростання обсягу надання послуг.

У розрахунках рівня забезпеченості підприємства виробничими ресурсами, виявлено позитивні зміни (табл. 2.2). Відтак, підприємство нарощує ресурси з метою розширення масштабів виробництва.

Таблиця 2.2

Рівень забезпеченості виробничими ресурсами

ТОВ «І. КОММ ЕНЕРДЖИ»

Показник	Одиниці виміру	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
					+/-	%
Власний капітал	тис. грн.	18000	18900	20000	1613	4,33
Статутний капітал	тис. грн.	18500	19000	20000	3000	5,12
Загальна вартість майна	тис. грн.	85000	88000	90000	5000	2,5
Середня вартість основних засобів	тис. грн.	389,4	412,7	473,0	4569	2,1
Середня вартість оборотних засобів	тис. грн.	345,3	452,6	589,2	562	0,23
Робочий капітал	тис. грн.	256,2	256,3	320,5	100,3	4,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	-	2,58	3,23	1,74	-0,8	1,4
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	10	10	12	2	25
Фондоозброєність	тис. грн.	20,2	20,3	21,6	-0,7	-3,7

Джерело: розраховано автором за даними звітності товариства.

З таблиці 2.3 видно, що основну частину фондів становить обладнання. За 2023 р. їх сума складала 328,9 тис. грн., що на 4,6% більше, ніж в 2021 р. Зростання загальної вартості основних засобів відбулося за рахунок оновлення комп'ютерної програми. Таке зростання у 2023 р. складало 129,6% в порівнянні з 2021 р. Щодо зростання вартості будівель і споруд, варто зазначити, що за 2022 р. спостерігається зростання на 105,2% і 100% у 2023 р.

Таблиця 2.3

**Ефективність використання виробничих засобів
ТОВ «І. КОММ ЕНЕРДЖИ»**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2021 р. до 2023 р.	
				+/-	%
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис грн	389,4	412,7	473,0	4569	2,1
Фондоозбросність (на 1 середньорічного працівника), тис грн	20,2	22,3	21,6	-0,7	-3,7
Матеріаловіддача, грн	10,97	10,54	11,02	12,47	96,2
Фондовіддача, грн	7,8	8,9	9,2	0,3	4,7
Фондоємкість, грн	0,13	0,11	0,108	-0,002	-133
Ступінь зносу основних виробничих фондів, %	12,1	14,2	15,1	2,1	4,3
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн	1387,5	1674,7	1984,1	309,4	28,7
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	0,16	0,10	0,32	0,12	0,1
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	12	15	20	5	21,3
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних фондів, грн	5	10	15	7	25,3
Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів, %	12,1	15,6	18,3	5,6	11,6
Норма прибутку, %	49,3	58,2	73,1	26,3	85,3

Джерело: розраховано автором за даними звітності товариства.

Фондовіддача є ключовим індикатором, який характеризує ефективність експлуатації основних засобів підприємства. Дані таблиці демонструють позитивну динаміку зростання цього показника: у 2021 році фондовіддача становила 7,89, тоді як у 2023 році вона досягла рівня 9,2. Це свідчить про підвищення результативності використання основних засобів. Зокрема, у 2021 році на 1 грн. основних засобів припадало виробництво продукції на 7,89 грн., тоді як у 2023 році цей показник зріс до 9,2 грн. Крім того, важливим показником ефективності використання активної частини основних засобів, яка безпосередньо бере участь у виробничому процесі, виступає матеріаловіддача. Динаміка цього показника є не такою однозначною як попереднього, і існує тенденція до зростання ефективності використання активної частини основних засобів. Оберненими до показників фондовіддачі і матеріаловіддачі є показники

фондоємності і матеріаловіддачі, які і, відповідно, мають нестабільну динаміку за аналізований період. Це означає, що з часом при використанні 1 грн. основних засобів можна було виготовити більше вартості продукції. Забезпеченість підприємства основними засобами характеризується такими показниками як фондоозброєність і матеріаловіддача. Як видно з таблиці, забезпеченість підприємства основними засобами зростає.

Дослідження ефективності використання персоналу (табл. 2.4) засвідчують про активний рух робочої сили у товаристві.

Таблиця 2.4

Ефективність використання персоналу ТОВ «І. КОММ ЕНЕРДЖИ»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2021 р. до 2023 р.	
				+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	10	10	12	2	25
Корисний фонд робочого часу за рік 1 працівником, днів	158,8	195,8	197,9	2,1	1,76
Фактично відпрацьовано за рік 1 працівником, днів	288	288	288	36	15
Коефіцієнт використання персоналу	20,2	22,3	21,6	-0,7	-3,7
Отримано чистого доходу на 1 середньорічного працівника, тис. грн	1588,1	1884,8	2219	334,2	34,9
Отримано чистого доходу на 1 люд.- год, грн	155,3	175,5	183,6	38,8	45,2
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн	6800	6950	7500	2450	26,4
Середньорічна оплата праці працівника, тис. грн	12362	14586	18326	2478	25,7

Джерело: розраховано автором за даними звітності товариства.

Аналіз даних таблиці свідчить про відносно стабільну динаміку коефіцієнта плинності кадрів із незначними коливаннями. Коефіцієнт загального обороту демонструє тенденцію до зростання порівняно з 2021 роком, досягнувши найвищого значення у 2022 році, після чого спостерігається його незначне зниження у 2023 році. Показник сталості кадрів утримується на досить високому рівні та має тенденцію до зростання, хоча у 2022 році зафіксовано його зниження через значну частку звільнень, причини яких не визначено. Проте у 2023 році цей показник відновив позитивну динаміку порівняно з попереднім періодом.

Детальний аналіз продуктивності праці демонструє її суттєве зростання: у 2023 році продуктивність одного працівника збільшилася на 34,9% порівняно з 2022 роком і на 45,2% порівняно з 2021 роком, що свідчить про покращення економічної ефективності діяльності підприємства.

Розраховані показники фінансових результатів послуг ТОВ «І. КОММ ЕНЕРДЖИ» за період з 2021 по 2023 рік (табл. 2.5) в цілому, засвідчують, що чистий дохід від реалізації та чистий фінансовий результат має тенденцію до зростання, можна відзначити 2023 рік цей рік був успішний для підприємства.

Таблиця 2.5

Фінансові результати діяльності ТОВ «І. КОММ ЕНЕРДЖИ»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р. до 2023 р.	
				+ / –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	125,6	136,4	184,2	47,9	61,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1387,5	1674,7	1984,1	309,4	28,7
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	175,4	180,3	208,1	27,8	18,8
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	1588,1	1884,8	2219,0	334,2	26,6
Фінансовий результат від звичайної діяльності, тис. грн	1588,1	1884,8	2219,0	334,2	26,6
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, тис. грн	125,6	136,4	184,2	47,9	61,6
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	1588,1	1884,8	2219,0	334,2	26,6

Джерело: розраховано автором за даними звітності товариства.

За даними таблиці видно, що зростання чистого доходу підприємства відбулося на 61,6 %, а чистий прибуток на 26,6 % за одночасного зростання собівартості послуг на 28,7%.

Проведений аналіз головних фінансово-економічних показників діяльності підприємства дозволяє зробити висновок що підприємство достатньою мірою забезпечене ресурсами та ефективно їх використовує. Фінансовий стан компанії показує його спроможність вчасно здійснювати платежі і сплачувати борги, ефективно фінансувати роботу і бізнес-плани та підтримувати прибутковість.

Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства доцільним є

проведення аналізу позиціювання продукції на ринку за 2021-2023 рр (дод. А-Е). Відтак, позиціювання та розмір ніші ринку кожного виду продукції зображено на рисунку 2.1.

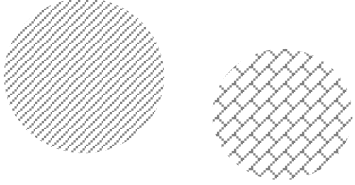
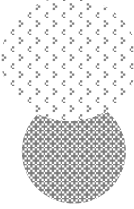
<p>«Важкі діти»</p>	<p>«Зірки»</p> <p>Виробництво електроенергії</p>  <p>Електромонтажні роботи</p>
<p>«Собаки»</p>	 <p>Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування</p> <p>Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря</p> <p>«Дійні корови»</p>

Рисунок 2.1. Матриця БКГ

Джерело: побудовано автором.

Відповідно матриці БКГ, найбільшу вигоду підприємству приносять виробництво електроенергії та електромонтажні роботи, які знаходяться в категорії «Зірки». Проте, монтаж водопровідних мереж та постачання пари приносять підприємству постійні, хоч і не великі прибутки і знаходиться в категорії «Дійні корови». Найбільшу нішу ринку, у порівнянні з конкурентами займають три види продукції. В перспективі товариство планує утримувати зайняту нішу за рахунок впровадження інноваційних технологій та послуг обслуговування енергетичних систем.

Виробництво електроенергії в умовах сьогодення є надзвичайно затребуваним і перспективним напрямом. Проте, традиційні методи і підходи ведення бізнесу є не актуальними і товариству необхідно, для утримання конкурентних позицій вивчати ринок альтернативних джерел енергії та можливості їх обслуговування.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Досліджуване Товариство з обмеженою відповідальністю «І.КОММ ЕНЕРДЖИ» засноване у 2014 році і спеціалізується на виробництві електроенергії, що є його ключовим напрямом діяльності. Окрім цього, підприємство виконує електромонтажні роботи, займається встановленням водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, а також здійснює оптову торгівлю різноманітним обладнанням і технікою. Такий різноплановий підхід дозволяє компанії надавати комплексні послуги та зберігати високу конкурентоспроможність у сфері енергоефективності.

У товаристві спостерігається високий рівень корпоративної культури, що підтверджується низьким показником плинності кадрів, свідченням сучасного підходу до управління кадровою політикою.

Аналіз отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що товариство має достатнє забезпечення основними засобами. Зокрема, показник фондоозброєності зріс майже вдвічі у 2023 році порівняно з 2021 роком (з 20,2 до 21,6), що свідчить про позитивну динаміку. Крім того, коефіцієнт реальної вартості основних засобів у структурі майна підприємства демонструє тенденцію до зростання, що є важливим показником ефективності використання ресурсів.

За даними таблиці проведеного аналізу, чистий дохід підприємства зріс на 61,6%, а чистий прибуток — на 26,6%, водночас собівартість послуг збільшилася на 28,7%. Ці показники вказують на покращення фінансових результатів діяльності товариства за аналізований період.

Відповідно матриці БКГ, найбільшу вигоду підприємству приносять виробництво електроенергії та електромонтажні роботи, які знаходяться в категорії «Зірки». В перспективі товариство планує утримувати зайняту нішу за рахунок впровадження інноваційних технологій та послуг обслуговування енергетичних систем.

РОЗДІЛ 3.

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «І.КОММ ЕНЕРДЖИ»

У сучасних реаліях можливості довготривалих блекаутів конкурентною перевагою будь якого підприємства є забезпечення безперебійного живлення виробничих процесів. У випадку досліджуваного підприємства, конкурентною перевагою може бути не лише енергетична автономія але й можливість надання такої конкурентної переваги-можливості іншим, розширивши товарний кошик послуг. На підтвердження припущень, щодо вибору інвестиційного проекту, необхідно здійснити економічне обґрунтування запропонованих інвестиційних проектів.

Для початку, спробуємо здійснити встановлення системи панелей на площу, що становить 600 квадратних метрів. За своїми характеристиками даний вид панелей має площу, близько 2,27м², тому ми можемо розрахувати кількість панелей, що нам необхідні.

$$\text{Кількість панелей} = \frac{\text{Площа загальна}}{\text{Площа однієї панелі}} = \frac{600}{2,27} \approx 265 \text{ панелей}$$

За даними попереднього пункту, дізнаємось, що ціна однієї панелі становить близько 8303 грн, з чого можна вивести вартість всього обладнання:

$$\text{Вартість обладнання} = \text{Вартість однієї панелі} * \text{кількість панелей} = 8303 * 265 = 2201295 \text{ грн.}$$

Щодо амортизації, то необхідно розуміти, що амортизація панелей розраховується на 25 років, припустимо що метод амортизації у нас буде рівномірний, тоді

$$\text{Річна амортизація} = \frac{\text{Ціна обладнання}}{\text{Кількість років}} = \frac{2201295}{25} \approx 88052 \text{ грн./рік}$$

Щодо вартості монтажу, то оцінивши ситуацію на ринку, дійдемо висновку, що найбільш часті пропозиції знаходяться в діапазоні від 10% до 20% відсотків від вартості обладнання, візьмемо середнє арифметичне від порогів діапазону – 15% за монтаж системи панелей від її вартості, тоді:

$$\text{Вартість монтажу} = 2201295 * 0,15 = 330194 \text{ грн.} - \text{вартість монтажу}$$

Щодо технічного обслуговування, то його вартість становить близько 2% щорічно:

$$\text{Технічне обслуговування на рік} = 2201295 * 0,02 = 44026 \text{ грн/рік}$$

Стосовно оплати праці персоналу, котрий зайнятий в обслуговуванні даної системи сонячних панелей, то на дану кількість, достатньо буде 2 техніків. Припустимо, що вони отримують середню зарплату у розмірі 15000 грн. на місяць, що є 360000 грн. на рік, без врахування суми податків

Що стосується накладних витрат, то вони можуть включати в себе: страхування, адміністративні витрати, витрати на зв'язок тощо. Враховуючи ситуацію на ринку, вони не повинні бути більшими за 5% від вартості всієї системи, а отже:

$$\text{Накладні витрати} = 2201295 * 0,05 = 110065 \text{ грн.}$$

Обраховані вище дані систематизовані в таблиці 3.1:

Таблиця 3.1

Зведена таблиця витрат на встановлення панелей Ulica SolarUL-550M-144

Показник	Сума, тис. Грн
Ціна обладнання, тис. Грн	2201,30
Амортизація (знос), тис. Грн	88,10
Монтаж, тис. грн.	330,20
Щорічне обслуговування, тис. грн	44,00
Оплата праці, тис. грн.	360,00
Накладні витрати, тис. грн.	110,1
Всього витрат:	3133,7

Джерело: власні дослідження автора.

Далі, проводимо розрахунок всіх видів витрат, які можуть виникнути під час реалізації даної частини проекту. Перші витрати – це проектні роботи. Вони, в залежності від вибраних виконавців складають від 5% до 10% від вартості обладнання. Середнє значення складало 7%, і тоді:

$$\text{Проектні роботи} = 2201295 * 0,07 = 154090 \text{ грн.}$$

Щодо обладнання та машин, то даний вид витрат складає найбільшу масову частку від усіх витрат, і становлять 2201295 грн. Якщо говорити за монтажні роботи, то дані витрати, за ситуацією на ринку, складають від 10% до 20%. Візьмемо середнє значення у вигляді 15%. Тоді вартість монтажних робіт

складає:

$$\text{Монтажні роботи} = 2201295 * 0,15 = 330194 \text{ грн.}$$

Вартість навчання персоналу складе близько 47000 грн., що становить 1,5% від усіх витрат. Щодо оборотних коштів, то ці кошти, зазвичай, становлять від 5% до 10% від загальної вартості проекту. Візьмемо усереднене число 7%, і це буде становити 219359 грн. Що ж стосується інших витрат, то до даної категорії можна віднести різноманітні адміністративні витрати, до прикладу дозвільні документи тощо. Припустимо що дана категорія витрат становить 3%, що складає 94011 грн.

Наступним кроком доцільно представити дані розрахунку потреб в інвестиціях для реалізації проекту зі встановлення та експлуатації сонячних панелей, що є однією з ключових частин одного загального проекту, до складу якого можна віднести, як і даний проект, так і проект із придбання для подальшої експлуатації спеціальних автомобілів – вилкових навантажувачів, що працюватимуть за допомогою електроенергії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок потреби в інвестиція для проекту сонячних панелей

Напрямок витрат	Обсяги витрат тис., грн	Джерела фінансування (Власний та інвестиційний капітал)
Проектні роботи	154,1	Власний капітал
Машини та обладнання	2201,3	Інвестиційний капітал
Монтажні роботи	330,2	Власний капітал
навчання персоналу	47	Власний капітал
оборотні кошти	219,4	Інвестиційний капітал
Інші витрати, пов'язані з організацією	94	Власний капітал
Всього необхідних інвестицій	3045,9	Власний та інвестиційний капітали

Джерело: власні дослідження автора.

Аналізуючи звіти про фінансовий результат за 2022 та 2023 рік відповідно, можна дійти висновку, що підприємство генерує достатньо коштів для повного здійснення одного з проектів повністю за власний рахунок. Проте, враховуючи ринковий фактор невизначеності, необхідно зазначити, що використання значної частки прибутку для покриття витрат на проект не буде раціональним рішенням, по тій причині, що підприємство буде позбавлене можливості оперативно

реагувати на зміну ринкової кон'юнктури. В таблиці 3.3 продемонстровані основні дані стосовно позикових коштів на проект зі встановлення сонячних панелей. Важливо відмітити, що кредит планується строком на 5 років за ануїтетною схемою.

Таблиця 3.3

Джерела фінансування грошових коштів

Джерела фінансування	Сума, тис. грн	Припущення щодо повернення боргу
Борг (кредит), грн.	2420,7	Надходження від реалізації, які спрямовані на повернення кредитних коштів
Загальна потреба в грошових коштах, тис. грн.	3045,9	
відсотки за кредит, %	10	

Джерело: власні дослідження автора.

Також слід зазначити, що ануїтетний платіж – це та форма платежу, при якій плата за кредит рівними частинами розбивається протягом всього строку дії кредитного зобов'язання, тому за формулою, розрахуємо річний платіж за ануїтетною схемою:

$$A_{\text{за панелі}} = P \times \frac{r \times (1 + r)^n}{(1 + r)^n - 1}$$

При чому $A_{\text{за панелі}}$ – це річний платіж за сонячні панелі, суму якого ми повинні знайти, P – це сума кредиту, r – річна ставка, в нашій ситуації це 10%, n – кількість років, на які розрахований кредит, в нашому випадку це 5 років (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок потреби в інвестиціях для проектунавантажувачів

Напрямок витрат	Обсяги витрат тис., грн	Джерела фінансування (Власний та інвестиційний капітал)
Проектні роботи	187,87	Власний капітал
Машини та обладнання	2683,89	Інвестиційний капітал
Монтажні роботи	402,58	Власний капітал
Навчання персоналу	50,00	Власний капітал
Оборотні кошти	187,87	Інвестиційний капітал
Інші витрати, пов'язані з організацією	100,00	Власний капітал
Всього необхідних інвестицій	3612,22	Власний та інвестиційний капітали

Джерело: власні дослідження автора.

Наступні розрахунки спрямовані на те, скільки енергії вироблятиме

запропонована система панелей, і режим роботи скількох електричних навантажувачів вона зможе забезпечити. Відомо, що номінальна потужність за годину, запропонованої моделі сонячних панелей, складає 550 Вт, що можна вважати за 0,55 кВт, кількість запропонованих панелей становить 265 одиниць, середня кількість сонячних годин в регіоні становить близько 6 годин.

Що ж стосується електронавантажувачів, то нижче представлена таблиця щодо розрахунку грошових потреб для здійснення інвестиційного проекту із закупівель обладнання, яка вказує на потреби в інвестиціях для реалізації даного проекту окремо, також, якщо буде прийнято рішення про здійснення загального інвестиційного проекту щодо створення окремої, автономної від багатьох факторів навколишнього середовища логістичної системи, то дана таблиця буде як один з компонентів для розрахунку загальних витрат. До даної таблиці важливо додати, що вартість обладнання включає в себе вартість 3 електричних навантажувачів Jас CPD25S, вартість проектних робіт складатиме близько 7% від вартості обладнання, вартість монтажних робіт близько 15%, а вартість оборотних коштів становитиме 7%.

Наступна таблиця 3.5 містить дані щодо джерел фінансування закупівлі даного виду автомобілів.

Таблиця 3.5

Джерела фінансування грошових коштів

Джерела фінансування	Сума, тис. грн	Припущення щодо повернення боргу
Борг (кредит), грн.	2871,76	Надходження від реалізації, які спрямовані на повернення кредитних коштів
Загальна потреба в грошових коштах, тис. грн.	3612,22	
відсотки за кредит, %	10	

Джерело: власні дослідження автора.

Очікується, що даний кредит також, як і у випадку із сонячними панелями, планується строком на 5 років за ануїтетною схемою. Також очікується, що запропонована серія навантажувачів Jас CPD25S матиме витрати в пікові моменти навантаження до 20 кВт за годину, навіть, якщо припустити, що всі 12 годин даний вид транспорту буде використовуватися максимально інтенсивно,

то система сонячних панелей зможе зі значним запасом електроенергії забезпечити безперебійну роботу протягом 12 годин навантажувачів в кількості 3 одиниць. Далі продемонстровані місячні витрати на пальне підприємства, що використовує 3 дизельних навантажувачів, при ціні дизеля 54 грн. за 1 літр:

$$\text{Місячні витрати} = 2 * 54 * 3 * 12 * 30 = 116640 \text{ грн}$$

У таблиці 3.6 демонструється вигода не лише придбання сонячних панелей чи навантажувачів, що працюють, використовуючи електроенергію, але й поєднання цих двох інвестиційних проектів в один. При цьому варто зазначити, що на початковому році була врахована ціна на дизельне паливо у розмірі 54 грн, а в наступних роках, використовуючи історичний досвід, ціна буде рости на 5% кожен рік.

Таблиця 3.6

Розрахунок виручки від оптимізації логістичних процесів за проектом

Показник	2024	2025	2026	2027	2028	2029
обсяги виробленої електроенергії, Квт	5247	10494	10494	10494	10494	10494
кількість транспорту, що використовує внутрішні ресурси, шт	3	3	3	3	3	3
кошти, що очікується зберегти внаслідок використання електрики замість диз. палива	699849	1469664	1543277	1620000	1697760	1785888

Джерело: власні дослідження автора.

Для того щоб поєднати два проекти, посиливши, таким чином, економічний ефект від кожного, необхідно зробити таблицю зведених витрат по об'єднаному проекту.

Таблиця 3.7

Зведена таблиця витрат на створення автономної логістичної системи

Складові частини автономної логістичної системи	Одиниці виміру	Кількість	Вартість за одиницю	Загальна вартість складової
Електронавантажувач Іас CPD25S	шт.	3	894631	2683893
Сонячні панелі	шт.	265	8303	2200295
Контролер заряду	шт.	3	15000	45000
Інвертор (5 кВт)	шт.	3	25000	75000
Кабелі та монтажні матеріали	комплект	3	10000	30000
Установка та налаштування	робота	-	150000	150000
Загальна вартість				5184188

Джерело: власні дослідження автора.

З даної таблиці, можна дійти висновку, що вартість об'єднаного проекту становить близько 5184 тис. грн. Важливо також відмітити наявність таких елементів, як контролер заряду та інвертор, та пояснити технічне значення кожного з них. Контролер заряду, це пристрій, що здатний до регулювання потоку електроенергії, а інвертор повинен перетворювати постійний струм у змінний. Дані про потреби в інвестиція наведені в наступній таблиці.

Таблиця 3.8

Розрахунок потреби в інвестиціях для проекту автономної логістичної системи

Напрямок витрат	Обсяги витрат тис. грн	Джерела фінансування (Власний та інвестиційний капітал)
Проектні роботи	20000	Власний капітал
Машини та обладнання	5004188	Інвестиційний капітал
Монтажні роботи	130000	Власний капітал
навчання персоналу	97000	Власний капітал
оборотні кошти	30000	Власний капітал
Всього необхідних інвестицій	5281188	Власний та інвестиційний капітали

Джерело: власні дослідження автора.

Для здійснення об'єднаного проекту, пропонується взяття кредитних коштів у розмірі 5004 тис. грн. під 10% річних за ануїтетною схемою строком на 5 років, при чому виплати здійснюватимуться один раз на рік. Далі важливо здійснити розрахунок потоку готівки за проектом (Табл. 3.9.).

Таблиця 3.9

Розрахунок потоку готівки за проектом

Показник	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Виручка від оптимізації, грн	699849	1469664	1543277	1620000	1697760	1785888
Експлуатаційні витрати, грн	298100	448100	448100	448100	448100	448100
Валовий прибуток, грн	401749	1021564	1095177	1171900	1249660	1337788
% за кредитом, грн	1319904	1319904	1319904	1319904	70243,99	0
Сума кредиту, грн	5004188	3684284	2364380	1044476	0	0
Прибуток після виплати кредиту	-918155	-298340	-224727	-148004	1179416	1337788

Джерело: власні дослідження автора.

Варто відмітити, що позитивний рух грошових коштів з'являється у 2028 році, тобто через 3,5 років після умовного початку функціонування проекту (червень 2024 року). Повністю проект окупить вкладені кошти в другому кварталі 2029 року.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Запропонований у розділі 3 проект спрямований на забезпечення часткового покриття внутрішніх потреб підприємства в електроенергії, що дозволяє суттєво скоротити витрати на оплату рахунків за електроенергію, яка для підприємств нашої країни є значно дорожчою, ніж для приватних споживачів. Без економічної вигоди, реалізація такого проекту позитивно вплине на репутацію компанії, завдяки використанню альтернативних джерел енергії реального сприяння формуванню іміджу соціально відповідального підприємства. Цінною пропозицією в контексті зростання конкурентоспроможності підприємства стало отримання електричних навантажувачів, які працюють на електроенергії замість традиційного дизельного палива. Проте аналіз технічних характеристик цих навантажувачів та розрахунки показали, що реалізація такого проекту без підтримки системи сонячних панелей буде менш ефективною.

Найбільш оптимальним рішенням виявилось об'єднання двох проектів у єдину масштабну ініціативу – створення автономної логістично-енергетичної системи. Така система виконує одразу кілька важливих функцій. По-перше, вона дозволить суттєво знизити витрати на внутрішні виробничі процеси, а інвестиції окупляться вже в другому кварталі 2029 року за умови початку реалізації проекту наприкінці другого або на початку четвертого кварталу 2024 року. По-друге, система зменшить залежність підприємства від зовнішніх економічних факторів. По-третє, її реалізація підсилить репутацію компанії як конкурентоспроможного підприємства. Найважливішою перевагою стане створення автономної логістично-енергетичної системи, яка може бути розширена в майбутньому. Це дозволить ще більше знизити виробничі витрати, мінімізувати вплив зовнішніх факторів і значно підвищити прибутковість конкурентоспроможність компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки:

1. У роботі досліджено теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства як ключового чинника його стійкості та ефективності в умовах ринкової конкуренції. Розглянуто сутність поняття конкурентоспроможності, основні підходи до її формування та оцінювання, зокрема модель п'яти сил конкуренції. Портера і концепцію конкурентних переваг. Проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на конкурентний потенціал підприємства. Отримані результати можуть служити базою для розробки стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ринкових позицій та адаптацію до змінних умов бізнес-середовища.

2. Варто зауважити, що на ліквідність підприємства найбільшою мірою впливає рівень дебіторської заборгованості. На підприємстві прослідковується тенденція до оновлення засобів виробництва, інтенсифікації процесів виробництва. Здійснивши аналіз, можна помітити тенденцію до скорочення рівня некваліфікованої робочої сили, при цьому збільшується обсяг робітників-спеціалістів, при цьому також спостерігається стрімкий ріст доходу на 1 середньорічного працівника, що свідчить про тенденції в управлінні підприємством до оптимізації витрат. За результатами розділу 2, було виявлено, що ліквідність підприємства була значно вища за нормативний показник, що говорить про готовність підприємства до здійснення інвестиційної діяльності, адже висока ліквідність свідчить і про підприємство має достатньо активів, котрі можна швидко реалізувати.

3. Однією з перших пропозицій, була запропонована пропозиція проекту оптимізації рівня витрат на енергоносії, шляхом придбання сонячних панелей для виробництва електроенергії для покриття певної частини внутрішніх потреб підприємства, що має призвести, в свою чергу до зменшення виплат по рахунках за надану електроенергію, котра для підприємств в нашій країні вартує дорожче, ніж для домогосподарств. Також,

не менш важливим, при здійсненні даного проекту є вплив на репутацію компанії. Використання альтернативних джерел енергоресурсів допоможе створити імідж соціально-відповідальної компанії, що також може вплинути на впізнаваність бренду підприємства серед споживачів, як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринках.

4. Наступною пропозицією в підвищення конкурентоспроможності підприємства став проект з придбання для подальшої експлуатації навантажувачів, що використовують для своєї роботи електроенергію замість стандартного дизельного палива, однак з'ясувавши технічні характеристики навантажувачів, що популярні на ринку, і здійснивши елементарні підрахунки, можна дійти до висновку, що сам по собі, без підтримки системи сонячних панелей, даний проект спрямований лише на створення репутації соціально відповідальної компанії, при цьому витрати на логістику стануть навіть більшими, ніж були до цього.

5. Проте найбільш доцільним стала пропозиція «поєднання» двох проектів в один великий – проект зі створення логістично-енергетичної системи, що здатна працювати автономно від загальної енергомережі, що за один раз здійснює декілька важливих функцій: по-перше це зменшення обсягів витрат на внутрішні процеси виробництва, що окуплять свою вартість у другому кварталі 2029 року, за умови, що будуть реалізовані під кінець другого, на початку четвертого кварталу 2024 року. Найбільш важливим є створення автономної логістично-енергетичної системи, яку можливо буде в перспективі значно розширити, зменшуючи вплив навколишніх факторів, зменшуючи рівень виробничих витрат, збільшуючи при цьому рівень прибутку підприємства та підвищуючи конкурентоспроможність ТОВ «І КОМ ЕНЕРДЖИ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева, О. В., Мазур, К. В., & Кривогубець, В. А. (2024). Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-06>
2. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2019. 256 с.
3. Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 5 (116). С. 24-28.
4. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8121>
5. Всупереч обставинам: Як український бізнес процвітає під час війни. Payoneer. 2023. URL: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/> .
6. Георговський Д. Теоретичні основи формування системи конкурентоспроможності підприємства. Студентські наукові читання – 2024: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2024» за результатами І туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С 71-74.
7. Георговський Д. Удовенко Р., Соломяний Я. Управління змінами стратегічного розвитку підприємства. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 364-368.
8. Георговський Д., Удовенко Р., Соломяний Я. Стратегічний розвиток підприємства. Студентські наукові читання - 2023: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2023» за

результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 361-365.

9. Грущинська Н.М. Взаємовідносини держави і бізнесу в сучасних геополітичних умовах. Навчальний посібник. К.: НАУ, 2020.

10. Данильян О. Г., Дзьобань О. П. Інформатизація як атрибут інформаційного суспільства: від ретроспекції до сучасної рефлексії. Інформація і право. № 1(40). 2022. С. 9–20.

11. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Харків. 2020. 340 с.

12. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.

13. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник НТУУ. 2022. №22. С. 52-59.

14. Завербний , А., Залізна, Л., & Трач , М. (2024). Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності експортно-орієнтованого підприємства: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-19>

15. Загребельна І. Л., Дядик Т. В., Косенко В. М. Інновації нии розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 3. С. 61 – 65.

16. Закрижевська І.В., Полозова В.М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2021. № 6. Том 2. С. 211–215. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf>

17. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. Економічний простір. 2021. № 48/2. С. 189–196.

18. Ільченко, Т. (2023). Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*,

(58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>

19. Кичигін А. М., Савченко М. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства. ДНУ ім. Василя Стуса., 2019.

20. Копитко М. І., Завербний А. С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. Науковий погляд: економіка та управління. № 4 (80). 2022. С. 63–68.

21. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>

22. Лезіна А. В., Борей А. А. Діджиталізація бізнес-процесів сучасного підприємства. Економіка підприємства: теорія та практика: зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 12-13 жовт. 2020 р. Київ: КНЕУ, 2020. С. 95–96.

23. Литвин Н.Ю. Інноваційне управління формуванням стратегічних орієнтирів конкурентних переваг. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 303-309.

24. Малишко Є. Діджиталізація на фінансовому ринку: переваги та недоліки. Економіка та суспільство. 2022. 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1372>

25. Мальчик, М., & Василів, В. (2024). Сучасні проблеми формування конкурентних переваг вітчизняними промисловими підприємствами. *Економічний простір*, (191), 81-86. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-15>

26. Науменко, М. А. (2024). Європейський досвід управління конкурентоспроможністю підприємств: кластерний підхід. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (13). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-02-01>

27. Одреч Д., Момтаз П., Мотузенко Г., Вісмара С. Як війна впливає на розвиток підприємництва: висновки з російсько-українського конфлікту. Вокс Україна. 22 травня 2023. URL: <https://voxukraine.org/yak-vijna-vplyvaye-na-rozvytok-pidpryyemnytstva-vysnovky-z-rosijsko-ukrayinskogo-konfliktu> .

28. Омельчак, Г. (2023). Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*, (184), 114-117. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-19>
29. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 94-103
30. Павлова В. А., Хаврова К. С. Система управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств. *Академічний огляд*. 2020. № 1 (52) 50. С. 50–57.
31. Пешко М., Завербний А. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2023. 47. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2136>
32. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf.
33. Салій Є.Ю., Салій О.О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3(14). С. 58–71. URL: https://www.researchgate.net/publication/373906460_zmini_u_zovnisnoekonomichnij_dialnosti_ukraini_v_umovah_vijni.
34. Сарай, Н., Григорук, А., & Литвин, Л. (2024). Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*, (1 (06)), 58-62. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>
35. Сім'ячко О.І., Савчук А.М., Танасійчук А.М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2020. № 5. С. 208–212. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/40-17.pdf>.
36. Станкова, А. (2022). Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66>
37. Токар, К. (2024). Теоретичні основи комплексу маркетингу при формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток*

економіки, (1(48), 273-280. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-38>

38. Філіп Котлер, Гарі Армстронг *Основи маркетингу* : підручник. Київ : Науковий світ, 2022. 880 с.

39. Чобіток В. І. Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств: категоріальний силогізм. *Бізнес Інформ*. 2020. 2. С. 463–472.

40. Шпак Н. О., Грабович І. В. Тенденції розвитку інструментарію маркетингу підприємств в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2021. 9. С. 259–265.

41. Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., Хрипко А. А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296>

42. Шульга та ін. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296>.

43. Щадило М.І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 1 (7). С. 106–112.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця

Оцінка сильних, слабких сторін і конкурентних переваг ТОВ «І. КОММ ЕНЕРДЖИ».

Показник	Рівень		
	високий	середній	низький
Ступінь досягнення цілей		+	
Оптимальність організаційної структури	+		
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві	+		
Стиль управління		+	
Рівень прибутку		+	
Частка ринку			+
Система контролю якості товару		+	
Ширина асортименту			+
Гнучкість цінової політики		+	
Ефективність договірної політики			+
Система організації збуту		+	
Рівень сервісу		+	
Система стимулювання покупців		+	
Ступінь маркетингової активності			+
Дослідження і розробки (НДДКР)			+
Стан матеріально-технічної бази		+	
Кваліфікаційний склад кадрів	+		
Ступінь вмотивованості кадрів		+	
Інвестиційна привабливість підприємства			+
Корпоративна культура		+	
Рейтингова оцінка підприємства		+	

Джерело: власні дослідження.

**Перелік можливостей і загроз макросередовища для ТОВ «І. КОММ
ЕНЕРДЖИ»**

Фактори макросередовища	Прояв впливу фактору	Можливі варіанти дій підприємства
Можливості (фактори сприятливого впливу)		
Стан бюджету	«не проявляється»	Інвестування
Науково-технічні	«проявляється»	Дослідження і розробки
Стан природних ресурсів	«проявляється»	Обмеженість використання природних ресурсів
Природні умови	«проявляється»	Зменшення викиду шкідливих відходів
Загрози (фактори несприятливого впливу)		
Темп інфляції	«проявляється»	Відома фірма якій довіряють
Рівень податкових ставок	«проявляється»	Розширення асортименту послуг та продукції
Рівень доходів населення	«проявляється»	Зниження ціни
Чисельність населення	«проявляється»	Залучення нових клієнтів

Джерело: власні дослідження.

Характеристика конкурентних стратегій ТОВ «І. КОММ ЕНЕРДЖИ»

Типи конкурентних стратегій	Шляхи завоювання конкурентних переваг та доцільні сфери їх застосування
Стратегія лідерства за витратами	Зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що привертає велику кількість покупців.
Стратегія диференціації	Додання товарам компанії специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів, що сприяє залученню більшої кількості покупців.
Сфокусована стратегія низьких витрат	Краще виконати роботу по обслуговуванню покупців цільового сегмента. Витрати знижуються за рахунок використання торгової марки (немає витрат на рекламу, маркетинг), орієнтації на клієнтів, які не досліджують ринку (не платять за консультації).
Сфокусована стратегія диференціації	Забезпечення представників обраного сегменту товарами або послугами, що якнайповніше відповідають їх смакам і вимогам.
Стратегія оптимальних витрат	Кращі характеристики та привабливість товару.

Джерело: власні дослідження.

Стратегічні напрями розвитку ТОВ «І. КОММ ЕНЕРДЖИ»

Назва стратегії	Функціональні стратегії	Конкретні заходи щодо реалізації
Основна: <i>Розширення ринку</i>	1.1. Оновлення продукції	1.1. Суттєва модифікація продукції або створення нових моделей. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності
	1.2. Інновація	1.2.1. Упровадження оригінальних, новітніх ідей, створення продукції з якісно новими характеристиками. Забезпечує значне підвищення рентабельності (можливість отримання надприбутку) у разі успіху або великі збитки (імовірність банкрутства) у випадку провалу
Додаткова: <i>Концентрація зусиль на поточному бізнесі</i>	2.1. Мінімум додаткових фінансових ресурсів	2.1.1. Збільшення обсягів виробництва тієї самої продукції (виконання робіт, надання послуг) і закріплення за собою того самого ринку збуту. Забезпечує повільні темпи розвитку і підвищення рентабельності

Джерело: власні дослідження.

SWOT-аналіз ТОВ «І. КОММ ЕНЕРДЖИ»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабка сторони</i>
<p><i>Досвід роботи:</i> підприємство працює з 2014 року, що забезпечує певний рівень стабільності та довіри на ринку.</p> <p><i>Диверсифікація діяльності:</i> окрім виробництва електроенергії, компанія займається електромонтажем роботами, монтажем водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, а також оптичною торгівлею обладнанням.</p> <p><i>Інноваційний потенціал:</i> можливість впровадження нових технологій, таких як альтернативні джерела енергії (сонячні панелі).</p> <p><i>Позиціонування в секторі енергоефективності:</i> відповідає сучасним трендам та попиту на ринку.</p> <p><i>Гнучкість:</i> здатність адаптуватися до змін ринкових умов і запитів клієнтів.</p>	<p><i>Висока собівартість виробництва:</i> через використання традиційних джерел енергії та залежність від загальної енергомережі.</p> <p><i>Обмежені фінансові ресурси:</i> недостатність коштів для швидкого впровадження масштабних проектів із модернізації.</p> <p><i>Низький рівень автоматизації:</i> потреба в удосконаленні внутрішніх бізнес-процесів для підвищення ефективності.</p> <p><i>Відносно вузька клієнтська база:</i> можливий ризик ризику від обмеженої кількості замовників.</p> <p><i>Недостатня пізнаваність бренду:</i> слабка маркетингова активність на вітчизняному та міжнародному ринках.</p>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<p><i>Розвиток альтернативної енергетики:</i> реалізація проектів разом із встановленими сонячними панелями та використання екологічно чистих джерел енергії.</p> <p><i>Підвищення попиту на енергоефективні рішення:</i> розширення послуг з енергомонтажу та інжинірингу.</p> <p><i>Підтримка з боку держави:</i> участь у державних програмах і грантових проектах для стимулювання розвитку зеленої енергетики.</p> <p><i>Партнерство з міжнародними організаціями:</i> доступ до новітніх технологій та інвестиційних ресурсів.</p> <p><i>Розширення клієнтської:</i> освоєння нових ринкових сегментів, зокрема бази у сфері малого та середнього бізнесу.</p>	<p><i>Конкуренція:</i> висока активність конкурентів у галузі енергоефективності та виробництва електроенергії.</p> <p><i>Регуляторні ризики:</i> частини зміни в законодавстві, що регулює енергетичний сектор.</p> <p><i>Залежність від зовнішніх економічних умов:</i> вартість обладнання та матеріалів через інфляцію або курсове коливання.</p> <p><i>Зміна споживчих потреб:</i> перехід замовників до конкурентів через кращі умови чи інновації.</p> <p><i>Екологічні та технічні ризики:</i> аварії, природні катаклізми, технічні збої, що можуть вплинути на виробництво.</p>

Джерело: власні дослідження.

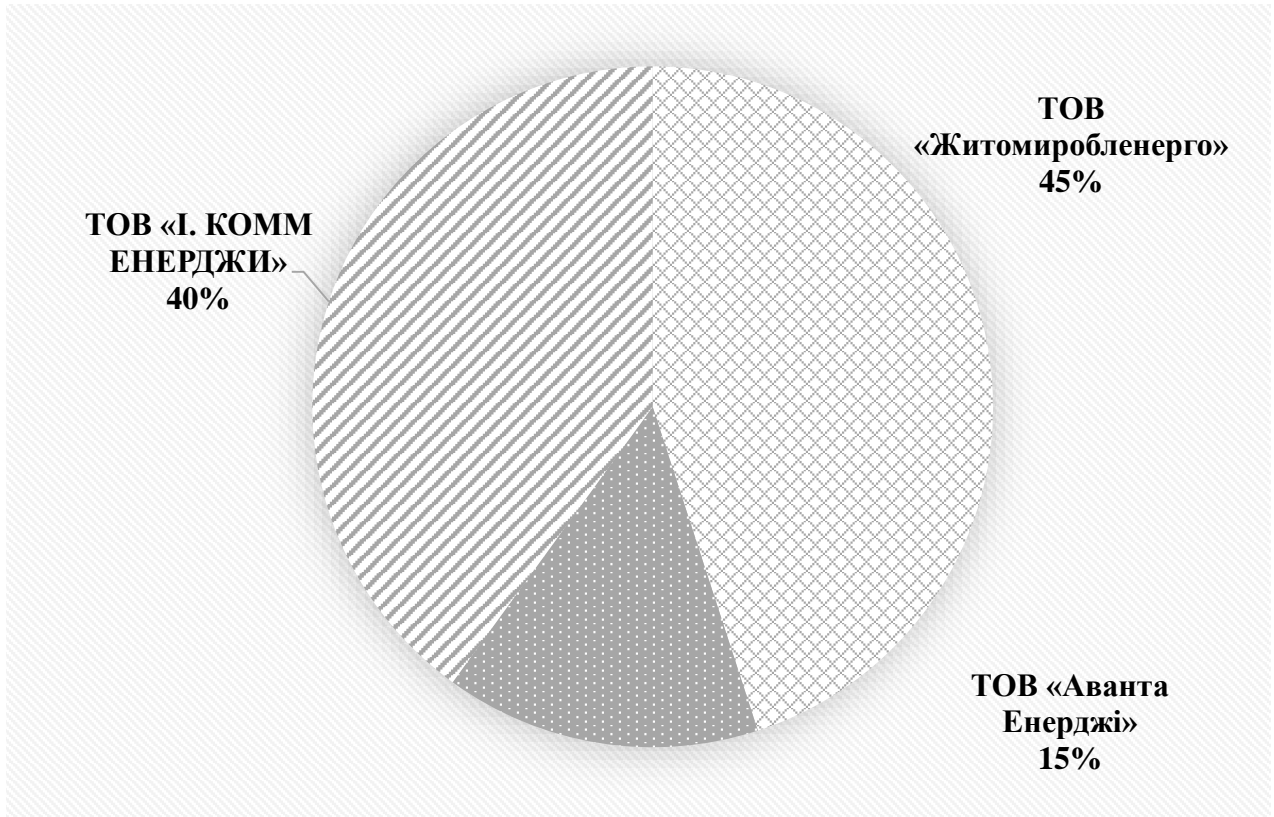


Рис. Конкурентні позиції ТОВ «І. КОММ ЕНЕРДЖИ»

Джерело: власні дослідження.