Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Міністерство освіти і науки України
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

УДК 005

ФЛИС РУСЛАН ОЛЕКСАНДРОВИЧ

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Менеджмент

(назва освітньої програми)

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня _____ Р. О. Флис

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник _____ Станьковська І. М. к.е.н., доцент

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

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

_____ І. П. Кінаш

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітній рівень бакалавр
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую

Завідувач кафедри

_____ Кінаш І. П.

“___”_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студентці Флису Руслану Олександровичу _____
(прізвище, ім’я, по батькові)

1.Тема: Дослідження конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Керівник роботи Станьковська Ірина Мирославівна к.е.н., доц.,
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом по університету № 265/7 від 29. 04. 2025 р_____

2. Строк подання студентом роботи 18.06. 2025

3. Вихідні дані до проекту (роботи): звіти про фінансовий стан та фінансові результати діяльності підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ

1 Теоретичні засади дослідження конкурентного потенціалу організацій

2 Аналіз конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

3 Розроблення рекомендацій щодо покращення конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)

1 Тема. 2 – Мета. Завдання. Визначення. 3 – Аналіз показників економічної діяльності ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ». 4 - Аналіз конкурентів та конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ». 5 - SWOT-матриця та напрями реалізації стратегії для покращення конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ». 6 - Заходи для покращення конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ».

6. Дата видачі завдання 02.05. 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів Роботи (проекту)	Термін виконання етапів роботи (проекту)	Примітки
1	Видача завдання та узгодження плану	02.06.25	виконано
2	Написання І розділу	До 05.06.25	виконано
3	Написання ІІ розділу	До 10.06.25	виконано
4	Написання ІІІ розділу	До 13.06.25	виконано
5	Написання вступу, висновків і оформлення додатків	До 15.06.2025	виконано
6	Термін здачі роботи для проходження нормоконтролю та плагіату	До 16.06.2025	виконано
7	Термін здачі роботи на кафедру для представлення до захисту	До 18.06.2025	виконано

Студент_____ Флис Р. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи_____ Станьковська І. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»».

У бакалаврській роботі розглянуто теоретичні засади дослідження конкурентного потенціалу підприємства, його характеристики, методи діагностики.

Проаналізовано діяльність ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ», його внутрішнє та зовнішнє середовище, основні економічні показники діяльності, конкурентний потенціал, фактори, що на нього впливають, обрано стратегію його розвитку.

Для аналіз зовнішнього середовища використано PEST-аналіз, для вибору стратегії розвитку - SWOT-аналіз; для дослідження економічних показників діяльності підприємства використано методи аналізу та синтезу; для оцінювання конкурентного потенціалу використано метод бенчмаркінгу.

За результатами аналізу запропоновано напрями покращення конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» та запропоновано заходи з його підсилення.

Бакалаврська робота містить 59 сторінок, 20 таблиць, 6 рисунків, 26 використаних джерел.

Ключові слова: конкурентний потенціал, PEST- та SWOT-аналіз, бенчмаркінг, пелюсткова діаграма, економічний ефект.

SUMMARY

The topic of the bachelor's thesis is "Research on the competitive potential of LLC "FRANKOBUDPOSTACH".

The bachelor's thesis considers the theoretical principles of studying the competitive potential of the enterprise, its characteristics, diagnostic methods.

The activities of LLC "FRANKOBUDPOSTACH", its internal and external environment, main economic indicators of activity, competitive potential, factors influencing it, and its development strategy are selected.

REST analysis was used to analyze the external environment, SWOT analysis was used to choose a development strategy; analysis and synthesis methods were used to study the economic indicators of the enterprise; benchmarking method was used to assess competitive potential.

Based on the results of the analysis, directions for improving the competitive potential of LLC "FRANKOBUDPOSTACH" were proposed and measures were proposed to strengthen it.

The bachelor's thesis contains 59 pages, 20 tables, 6 figures, 26 sources used.

Keywords: competitive potential, PEST and SWOT analysis, benchmarking, petal diagram, economic effect.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ 9

1.1 Конкурентний потенціал підприємства та його характеристика 9

1.2 Формування конкурентного потенціалу підприємства 13

1.3 Діагностування конкурентного потенціалу підприємства 20

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» 25

2.1 Характеристика ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» та аналіз його діяльності 25

2.2 Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» 30

2.3 Аналіз конкурентного потенціалу та напрямів стратегічного розвитку ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» 38

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» 43

3.1 Напрями покращення конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» 43

3.2 Заходи з покращення конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» 45

3.3 Оцінювання економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» 50

ВИСНОВКИ 54

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Швидка зміна середовища існування підприємств, глобалізація ринків, посилення конкуренції на них вимагає від підприємств формування, підсилення та ефективне використання їхнього конкурентного потенціалу. Конкурентний потенціал підприємства повинен забезпечуватися за рахунок внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства. Постійний аналіз середовища функціонування підприємства дає можливість вчасно реагувати на постійні зміни, визначити напрями діяльності, які вимагають підсилення, обрати оптимальну стратегію розвитку та забезпечити конкурентний потенціал.

Тому питання дослідження, формування та покращення конкурентного потенціалу, який забезпечить конкурентні переваги підприємства на ринку є важливим завданням і потребує подальших досліджень.

Метою бакалаврської роботи є дослідження конкурентного потенціалу підприємства.

Актуальність даного напряму дослідження обгрунтована зростанням конкуренції на ринку будівельних матеріалів та необхідністю ефективного використання внутрішніх та зовнішніх ресурсів підприємствами.

Проблеми дослідження конкурентного потенціалу підприємства розглядалися багатьма вітчизняними науковцями А., Земляною А., Полянською А., Красноруцьким О., Маренич Т., Прусовою Г. та іншими. Але постійні зміни та динамічність середовища існування підприємств вимагає нових підходів до покращення їхніх конкурентних позицій за рахунок покращення конкурентного потенціалу.

Об’єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ».

Предмет дослідження є конкурентний потенціал підприємства.

Методи дослідження: аналіз та синтез, порівняння, узагальнення,

кількісний та якісний аналіз, стратегічний та конкурентний аналіз інше.

Метою дослідження є розроблення заходів з покращення конкурентного потенціалу підприємства.

Завдання дослідження:

- дослідити теоретичні підходи до формування поняття «конкурентний потенціал»,
- проаналізувати характеристики та підходи до формування конкурентного потенціалу підприємства;
- проаналізувати підходи до діагностики конкурентного потенціалу;
- провести аналіз конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»;
- обрати стратегію розвитку конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»;
- розробити рекомендації щодо покращення конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ».

Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних літературних джерел.

У вступі обгрунтовано актуальності теми досліджденння, мету, завдання, об’єкт та предмет дослідження.

У першому розділі досліджено теоретичні засади конкурентного потенціалу організацій, його характеристики, етапи діагностики.

У другому розділі проаналізовано конкурентний потенціал підприємства ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ».

У третьому розділі надано рекомендації та запропоновано заходи з покращення конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Конкурентний потенціал підприємства та його характеристика

Конкурентна боротьба підприємств та організацій різних галузей є невід'ємною складовою існування сучасного ринку. Для успішного функціонування та забезпеченні власної конкурентоспроможності підприємство повинно володіти, ефективно використовувати та поповнювати власні ресурси, тобто володіти певним потенціалом.

Науковці розрізняють поняття «потенціалу» та «конкурентного потенціалу».

Розглянемо трактування науковців поняття «потенціалу» як категорії.

Потенціал підприємства - це сукупність ресурсів, які визначають його можливості здійснювати у майбутньому виробництво товарів і послуг, одержувати доходи і прибуток. [1]

Квасницька Р., Тарасюк М. [2, с. 75] зазначають, що потенціал підприємства – це складна, цілісна система, яка включає наявні можливості, здатності та ресурси, які постійно знаходяться у взаємозв'язку та можуть бути використані для реалізації стратегічних, тактичних та поточних цілей підприємства.

Краснокутська Н. С. [3, с. 20] під «потенціалом підприємства розуміє можливості системи, його ресурсів, здатностей і компетенцій створювати цінність у вигляді вигід для різних зацікавлених сторін»

Орєхова А. І. [4, с. 312] вважає, що потенціал підприємства – це комплексне відображення наявних та майбутніх можливостей підприємства, що можуть бути максимально використані в господарській діяльності.

Повстянии Г. В. [5] зазначає, що потенціал підприємства комплексно відображає існуючі можливості, а також майбутні можливості підприємства,

що можуть максимально ефективно використовуватись у господарській діяльності.

Потенціал підприємства (від латинського “potentia” – сила, потужність) – становить певні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення поставлених цілей та здійснення виробничо-господарської діяльності. [6]

Під потенціалом підприємства розуміють здатність підприємства досягати поставлених цілей за рахунок наявних ресурсів та певних можливостей.

Науковці поділяють потенціал підприємства на складові в основу яких поставлено функціональний підхід. На підставі такого підходу формують такі види потенціалів як ресурсний, виробничий, маркетинговий, фінансово-інвестиційний та внутрішній економічний. [7]

Також потенціал поділяють на дві групи, відповідно до джерела їхнього формування: внутрішній та зовнішній.

На підставі розуміння поняття потенціалу та його видів, можна виокремити поняття «конкурентного потенціалу».

Як і стосовно визначення потенціалу, науковці дають різні визначення конкурентного потенціалу.

«Конкурентний потенціалу суб’єкта підприємництва являє собою поєднання внутрішніх і зовнішніх можливостей, які формуються за рахунок впливу інструментів та механізмів на наявні ресурси, що сформовані в умовах макро- і мікросередовища. Найбільш характерними рисами його є варіабельність та адаптивність, що забезпечує підприємству більшого успіху в конкурентній боротьбі». [8]

Потенціал системи явище відносне і змінне з часом, є носієм як ресурсної, так і інструментальної складових, які зумовлюють відносність категорії потенціалу і є джерелом його внутрішньої динаміки. [9]

Чумак Л. Ф. зазначає, що конкурентний потенціал це сукупність

конкурентних переваг над іншими організаціями даної галузі та можливостей використання даних переваг в майбутньому для забезпечення стійкої позиції на ринку. [10]

Березін О.В. розглядає конкурентний потенціал як «здатність ефективніше за інших суб'єктів ринку використовувати сукупність ресурсів, спрямовуючи її на найбільш повне задоволення потреб споживачів, зменшення витрат, оптимізацію власних економічних вигід». [11]

Шершньова З. Е. зазначає, що конкурентний потенціал є результатом функціонування конкурентоспроможної організації, здатність створити, виготовити та забезпечити необхідний рівень споживання у замовників, наявний потенціал, уміння його ефективно використовувати та розвивати [12].

Отже, конкурентний потенціал має певні особливості та здатність забезпечувати підприємству певні конкурентні позиції на ринку. Конкурентний потенціал є відносною категорією оскільки оцінюється у порівнянні з потенціалами інших підприємств. Залежить від часових характеристик та володіє здатністю конкурувати самим із собою в різні періоди часу функціонування підприємства.

До складу конкурентного потенціалу входять наявні природні, матеріальні, трудові, фінансові і нематеріальні ресурси та можливості підприємств, що дають змогу їм одержувати конкурентні переваги, порівняно із іншими учасниками ринку. Інакше кажучи, конкурентний потенціал можна представити як конкурентні можливості фірми внутрішнього і зовнішнього характерів, які дозволяють суб'єкту господарювання підтримувати ефективну конкурентну боротьбу на ринку завдяки створенню конкурентних переваг, що передбачають використання матеріальних і нематеріальних ресурсів. [13] Також, слід зауважити, що конкурентний потенціал може мати як внутрішнє так і зовнішнє джерело формування та забезпечення.

Внутрішнім джерелом конкурентного потенціалу підприємства є внутрішні ресурси підприємства (активи, персонал, організаційна структура

управління, здатність до інновацій, маркетинг інше) та компетенції (досвід, навики, здібності інше). У таблиці 1.1 представимо характеристики внутрішніх складових конкурентного потенціалу.

Таблиця 1.1 – Характеристики складових конкурентного потенціалу підприємства

Складові конкурентного потенціалу підприємства	Характеристика
1	2
Виробничий потенціал	Наявність реальних та потенційних можливостей виробляти продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі.
Управлінський потенціал	Навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку підприємства.
Кадровий потенціал	Можливості персоналу підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.
Фінансовий потенціал	Наявність та вміння використовувати власні, запозичені та залучені фінансові ресурси підприємства для здійснення поточних і перспективних витрат.
Маркетинговий потенціал	Здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямовувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продажу і післяпродажного обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.
Інформаційно потенціал	Можливість отримувати, аналізувати та використовувати внутрішню та зовнішню інформацію
Інноваційний потенціал	сукупність науково-технологічних, виробничих, фінансово-економічних, соціальних та культурно-освітніх можливостей підприємства необхідних для забезпечення інноваційного розвитку науковими кадрами і висококваліфікованими спеціалістами для сприйняття інновацій зовні і можливість реалізації нововведень у виробництві або організаційній структурі.
Організаційний потенціал	Можливість створювати ефективну систему взаємодії між складовими системи управління підприємства.
Інвестиційний потенціал	Сукупність інвестиційних можливостей підприємства, використання яких спрямоване для досягнення цілей інвестиційної стратегії підприємства.

Джерело: Сформовано автором на основі [13, 14].

Окрім характеристик конкурентного потенціалу підприємства важливою характеристикою є його здатність до адаптації внутрішнього потенціалу до змін зовнішнього середовища.

1.2 Формування конкурентного потенціалу підприємства

Важливим завданням підприємства є формування конкурентного потенціалу, адже саме за рахунок нього можна реалізувати стратегічні завдання підприємства та вистояти у конкурентній боротьбі.

Через те, що конкурентний потенціал включає суму цілої групи потенціалів, процес його формування є досить складним, оскільки потрібно забезпечити його адаптивність, гнучкість та стійкість до негативного впливу середовища.

Формування конкурентного потенціалу підприємства повинно ураховувати специфічні характеристики галузі, до якої належить окремий суб'єкт господарської діяльності, притаманні їй характеристики формування ланцюжку витрат та особливості товарних ринків, на яких діє підприємство, вибрану модель розвитку підприємства. [15]

Формування потенціалу повинно відповідати завданням та стратегії підприємства.

Конкурентний потенціал підприємства доцільно формувати як потенціал орієнтований на інновації, що посприяє можливостям накопичення ресурсів та їхнє використання для досягнення цілей суб’єктів господарювання тільки за умови застосування нового знання у різних сферах діяльності підприємства, використання сучасних виробничих технологій, що потребує суттєвого оновлення техніко-технологічної бази виробництва і забезпечення на цій основі довгострокового стійкого зростання продуктивності, постійного моніторингу ринку технологій, забезпечення постійного підвищення якості кадрів, підготовка їх до роботи в нових умовах,

постійним розвитком інформаційного забезпечення діяльності підприємства інше. [15]

Конкурентний потенціал підприємства необхідно формувати на основі таких принципів:

– принцип динамічної відповідності потенціалу стратегії розвитку;

– принцип випереджального розвитку конкурентного потенціалу до стратегічних змін;

– принцип збалансованого розвитку складових конкурентного потенціалу підприємства;

– принцип динамічного попередження технологічного відставання;

– принцип системного впровадження нововведень у різних сферах підприємницької діяльності;

– принцип поєднання фінансової та галузевої конкурентоспроможності підприємства;

– принцип безперервного прогнозування ринкових змін, формування корпоративної бази даних. [15]

На формування конкурентного потенціалу впливають зовнішні, які виникають і діють у зовнішньому середовищі підприємства незалежно від дії самого підприємства, та внутрішні фактори, які виникають всередині підприємства і залежать від його діяльності.

Таку класифікацію факторів підтримують автори наукових публікацій [16, с. 27; 17, с. 148] Авторка [16] пропонує таке групування факторів, що впливають на формування конкурентного потенціалу:

- зовнішні фактори підприємства: економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил і т. ін., ринкові умови конкуренції на ринках ресурсів, умови конкуренції в галузі;

– внутрішні фактори підприємства - стратегія підприємства, для

реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в межах підприємства цінності та культура.

Автори Гращенко І., Прищепа Н. пропонують класифікацію складових конкурентного потенціалу враховуючи товарно-маркетинговий, виробничо-технологічний, інноваційно-інвестиційний, фінансово-економічний, управлінський, соціально-трудовий, енергетично-екологічний, експортно-імпортний потенціали. Класифікацію факторів, що впливають на конкурентний потенціал підприємства представимо в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація факторів, що впливають на конкурентний потенціал підприємства

Група факторів конкурентного потенціалу	Фактори, що впливають на конкурентний потенціал підприємства
1	2
Зовнішні фактори	
Товарно-маркетингові	- рівень конкуренції на товарному ринку - співвідношення між попитом і пропозицією на ринку - рівень ринкової інфраструктури та посередницької мережі - розміри ринку - склад конкурентів - привабливість певного підприємства - державне регулювання
Виробничо-технологічні	- тривалість економічного циклу - привабливість галузі - стан життєвого циклу в галузі та ступінь її кон’юнктурності - наявність ресурсного забезпечення, наявність різних груп постачальників - динаміка технологічних процесів у галузі
Інноваційно-інвестиційний	- рівень НТП - динаміка НДР у галузі
Фінансово-економічний	- наявність інвестиційних програм, постійних інвесторів та кредиторів - сприятливий інвестиційний клімат - наявність фінансово-промислових груп - темп інфляції - стан бюджету - зміни законодавства

Продовження таблиці 1.2

1	2
Управлінський	- наявність та розвиток каналів розповсюдження інформації - наявність інформаційно-аналітичних матеріалів - підготовленість у сфері використання потенційних споживачів інформації
Соціально-трудовий	- державна соціальна політика - чисельність та структурний склад населення - рівень життя та освіти населення - морально-психологічні аспекти
Енергетично-екологічний	- наявність та доступність енергоносіїв у країні та регіоні - ціни на енергоносії - рівень використання технологій енергозбереження в країні, регіоні, галузі - екологічний стан території, регіону - природні фактори, корисні копалини
Експортно-імпортний	- рівень розвитку партнерських стосунків з іноземними контрагентами - показник валютного ефекту експорту - показник рівня валютної ефективності
Внутрішні фактори	
Товарно-маркетингові	рівень виводу на ринок нових товарів - маркетингові заходи щодо підтримання позитивного іміджу товару та підприємства - рівень сприйняття маркетингової філософії бізнесу - рівень реалізації маркетингових конкурентних стратегій
Виробничо-технологічні	- дотримання норм та стандартів виробництва - рівень організації виробничих одиниць - потужність підприємства - тривалість технологічних процесів - ефективність використання факторів виробництва - ефективна система нормування оборотних засобів
Інноваційно-інвестиційний	- сучасна техніка та технології - науково-технічні кадри - рівень упровадження науково -дослідних розробок
Фінансово-економічний	власний капітал - можливість залучення капіталу - рентабельність використання капіталу - ефективна система управління фінансами - потенційна інвестиційна репутація
Управлінський	- організаційна структура - методи управління - організаційно-технічні умови - наявність інформаційних баз даних та рівень їх підтримки - якість стратегічних рішень

Продовження таблиці 1.2

1	2
Соціально-трудовий	- комплексна кадрова політика - освіта і кваліфікація працівників - мотивація персоналу - корпоративна культура - етика управління
Енергетично-екологічний	- доступність енергоносіїв для підприємства - рівень використання технологій енергозбереження на підприємстві - умови праці
Експортно-імпортний	- кадрові можливості здійснення імпортної діяльності підприємства - інформаційні можливості здійснення імпортної діяльності - частка експорту в загальному обсязі реалізованої продукції підприємства - частка сертифікованої продукції в загальному її обсязі - частка постійних замовлень у загальному обсязі реалізованої експортної продукції підприємства - прибуток від реалізації експортної продукції на 1 грн. витрат на управління підприємством

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Науковці Сітковська А. та Земляна А. вважають, що основними елементами, які формують конкурентний потенціал є ресурси та інструменти, які дозволяють використовувати визначені ресурси для досягнення поставлених завдань.

До інструментів можемо віднести знання, досвід, навички, тобто системні знання, які мають різні типи походження, наприклад соціальне, тобто відображають управлінську культуру, комунікативну взаємодію тощо. Інструменти, які об’єднані внутрішньою логікою взаємодії, єдиними цілями і задачами, формують механізми. Інструменти як складові конкурентного потенціалу формують ключові компетенції підприємства. При формуванні конкурентного потенціалу автори пропонують враховувати вплив ендогенних і екзогенних факторів, які водночас створюють загальні принципи функціонування підприємства, його потенційні властивості і можливості їх реалізації та обумовлюють рівень конкурентоспроможності.

До екзогенних факторів, які формують конкурентний потенціал підприємств в залежності від галузі автори відносять: умови економічного, соціального, політичного, юридичного характеру, вплив яких можливо поєднати стимулюючими або обмежувальними діями з позиції банків, різних державних органів, інвестиційних компаній, політичних сил інше.

До ендогенних автори відносять стратегію підприємства, під реалізацію якої формується і потенціал, досвід, навички потрібні для реалізації встановлених цілей, моральні цінності, культурні цінності тощо. [8]

Ендогенні фактори можна вважати вторинними відносно екзогенних, а їхній вплив більш прогнозованим і таким, що можуть контролюватися суб'єктами підприємництва.

В економічній літературі виділяють чотири рівні формування конкурентного потенціалу підприємства [6; 16]:

1 рівень - реалізація виробничого потенціалу через завантаження виробничих потужностей, відсутність орієнтації на потреби споживача;

2 рівень – використання наявного потенціалу через випуск продукції відповідно до встановлених ринком стандартів, увага потенційним можливостям підприємства не приділяється;

3 рівень – використання потенціалу підприємства з врахуванням конкурентних переваг підприємства, відбувається активізація уваги до системи управління;

4 рівень – забезпечується максимальне використання потенціалу підприємства через підпорядкування систем діяльності підприємства системі управління виробництвом, тобто управлінський потенціал забезпечує максимальне використання та реалізацію всіх видів потенціалу підприємства.

Як видно з класифікації на третьому рівні починає формуватися конкурентний потенціал підприємства. Четвертий рівень формування конкурентного потенціалу забезпечить стійкі позиції та стратегічні конкурентні переваги підприємства на ринку.

Отже, формування конкурентного потенціалу повинно передбачати використання всіх підприємницьких можливостей, організаційних та управлінських структур, законів синергії для забезпечення конкурентних позицій підприємства в даний час і в майбутньому.

Розглянемо етапи формування потенціалу підприємства в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Етапи формування потенціалу підприємства

Етап	Характеристика
1	2
Етап1	Формування системи цілей підприємства: а) стратегічні, тактичні, поточні; б) для підприємства, підрозділів, окремих видів діяльності підприємства.
Етап1	Визначення необхідного для кожної цілі набору стратегічних ресурсів: цей етап обов'язково необхідно узгоджувати з першим.
Етап 3	Оцінка альтернативних комбінацій ресурсів після - остаточний висновок, щодо вибору оптимального.
Етап 4	Раціональний розподіл обмежених ресурсів, визначення напрямів найвигіднішого їх спрямування, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
Етап 5	Оцінювання одержаного результату і визначення найбільш ефективного варіанту

Джерело: Сформовано автором на основі [19; 20]

Важливим завданням є не тільки формування а й ефективне використання та розвиток конкурентного потенціалу, що можна реалізувати через:

- акцентування уваги на цілі підприємства в сфері конкуренції;

- інформаційне, технічне, ресурсне, кадрове забезпечення потенціалу;

- моніторинг, діагностування та прогнозування конкурентного потенціалу підприємства;

- оцінювання альтеративних варіантів розвитку конкурентного потенціалу;

- врахування змінюваності конкурентного середовища та обмеженості

ресурсів інше.

Оптимальне функціонування і розвиток конкурентного потенціалу підприємства залежать від оптимізації управлінських рішень і організаційної структури управління, в рамках якої ці рішення розроблюються і реалізуються.

1.3 Діагностування конкурентного потенціалу підприємства

Діагностування конкурентного потенціалу підприємства це – процес збирання, аналізування, оцінювання даних про стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, формування показників-індикаторів, що забезпечують його пріоритетне становище на ринку стосовно підприємств-конкурентів та прогноз майбутніх змін для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Види діагностики залежно від бази порівняння:

– ретроспективна – реальні показники порівнюють з базовими;

– нормативна – порівнюються реальні показники з нормативами;

– конкурентна (міжсуб'єктна) – порівняння проводиться відносно конкурента, або групи конкурентів.

Види діагностики залежно від методів отримання інформації:

– аналітична (безконтактні методи досліджень на основі маркетингової та статистичної інформації);

– експертна (контактні методи досліджень – експертні опитування);

– імітувальна (модельну) (методи імітаційного моделювання). [21]

Діагностування конкурентного потенціалу підприємства повинно включати аналіз макро-та мікросередовища та внутрішнього середовища підприємства.

Для проведення аналізу макросередовища потрібно розглянути такі групи факторів: економічні, політичні, правові, екологічні, науково-технічні, демографічні, соціально-культурні.

Для аналізу мікросередовища потрібно розглянути: стан параметрів попиту на продукцію, постачальників, конкурентів, споживачів, посередників, партнерів.

Внутрішнє середовище підприємства включає аналіз таких факторів: ступінь морального і фізичного зносу об'єктів нерухомості підприємства; стан матеріально-технічної бази і ступінь морального і фізичного зносу верстатного парку; стратегія підприємства; рівень фінансового забезпечення; рівень іміджу підприємства та інтелектуальний потенціал; рівень кваліфікації персоналу; рівень компетентності фахівців і керівників; раціональність режимів роботи і відпочинку; узгодженість пропускної спроможності цехів і дільниць; забезпеченість робочих місць матеріалами, електроенергією, комплектуючими виробами, оснащенням; наявність інноваційних можливостей і потенціалу; стан системи контролю якості; відповідність організаційної структури стратегії і цілям підприємства; наявність передових технологій і сучасного устаткування; ефективність діяльності підприємства; організація руху товарів; ефективність організаційної структури; стан ремонтного господарства. [13]

Для проведення діагностики конкурентного потенціалу можна використовувати такі методи:

– які діагностують місце підприємства на ринку (модель М. Портера, Shell/DPM, БКГ, Хофера/Шенделя, методи PIMS, «Мак-Кінзі);

– які характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства (фінансовий, економічний, маржинальний аналіз);

– які характеризують рівень менеджменту підприємства (LOTS, ситуаційний аналіз, порівняльний аналіз, метод експертих оцінок, карт стратегічних груп). [21]

Професор Базилюк В. Б. пропонує класифікацію методів для оцінювання конкурентного потенціалу базуючись на застосуванні певного підходу до проведення оцінювання:

таку класифікацію методи, засновані на аналізі порівняльних переваг;

– методи, засновані на теорії якості товару;

– методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі;

– матричні методи оцінки конкурентоспроможності;

– методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;

– метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства;

– методи засновані на порівнянні з еталоном;

– інтегральний метод;

– метод, заснований на теорії мультиплікатора. [22]

Для проведення діагностики конкурентного потенціалу як метод порівняльного аналізу можна використати метод бенчмаркінгу.

Бенчма́ркінг (англ. *Benchmarking*) - це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента для порівняння із власним та переймання його вдалих методів роботи. [23]

Бенчмаркінг – це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність, носить загальносистемний характер, має чітку спрямованість на досягнення кращого рівня, прикладну орієнтація на досягнення конкурентних переваг. [24]

Для проведення порівняльного аналізу з використанням бенчмаркінгу доречно виконати такі етапи методики.

1Визначення об'єкта порівняльного аналізу (у даному випадку конкурентного потенціалу).

2 Вибір підприємства або декількох для проведення порівняльного аналізу відносно кращих показників їхнього конкурентного потенціалу.

3 Вибір методу збору та аналізу інформації.

4 Визначення критеріальних показників для оцінювання та аналізу

результатів.

5 Визначення розриву між еталонними та реальними показниками оцінювання конкурентного потенціалу.

6 Розроблення альтернатив усунення невідповідностей.

7 Вибір оптимального варіанту усунення невідповідностей.

8 Розроблення плану дій з покращення складових конкурентного потенціалу.

9 Реалізація плану покращення конкурентного потенціалу.

10 Моніторинг реалізації покращення конкурентного потенціалу у відповідності до визначених критеріїв.

11 Коригування дій для усунення невідповідностей.

Слід зазначити, що бенчмаркінг – це безперервний, систематичний пошук вивчення кращої практики конкурентів і організацій з суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю.

У таблиці 1.4 представимо етапи проведення бенчмаркінгу та їхні характеристики.

Таблиця 1.4 - Етапи проведення бенчмаркінгу та їхні характеристики

Етап бенчмаркінгу	Характеристика
Формування об’єкта	- дослідження потреб у розвитку на підприємстві; - аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства; - визначення факторів впливу; - вибір методу кількісного виміру параметрів.
Вибір конкурентів для порівняння	- вибір підприємств-еталонів; - визначення критеріїв аналізу.
Пошук інформації	- інформація про власне підприємство; інформація про конкурентів, що аналізуються; - забезпечення ґрунтовності та достовірності інформації.
Аналіз	- систематизація отриманої інформації, - вибір методів аналізу, - оцінка альтернатив розвитку та удосконалення.
Впровадження	- формування стратегічних дій, - методи контролю. - контроль за рівнем результативності

Джерело: сформовано автором на основі [26]

Для систематизації дій з діагностики конкурентного потенціалу пропонуємо реалізацію послідовності дій:

– визначення цілей діагностики підприємства;

– збирання інформації про ринок, конкурентів, внутрішнє середовище підприємства;

– вибір конкурентів як об’єктів-аналогів;

– формування системи показників, для проведення діагностики;

– формування параметрів для оцінювання стану об’єкта;

– вибір методів діагностики;

– збирання та обробка релевантної інформації;

– зіставлення показників, що характеризують діяльність підприємства, із нормативними значеннями (наприклад, середньо галузевими, базовими (попередніх років), показниками конкурентів);

– фіксування відхилень;

– висновки про нинішній стан об’єкта;

– прогнозування змін об’єкта у майбутньому. [21]

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

2.1 Характеристика ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» та аналіз його діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФРАНКОБУДПОСТАЧ», коротка назва ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ», зареєстроване 26.09.2013, ЄДРПОУ: 8913431. Юридична адреса підприємства: Україна, Івано-Франківська область, місто Івано-Франківськ, вул. Івана Миколайчука. Статутний капітал становить 15 000 000.00 грн. На ринку ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» працює уже 11 років 7 місяців.

Підприємство має право вести підприємницьку діяльність за такими напрямами діяльності, зареєстрованими в КВЕД:

46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

63.99 Надання інших інформаційних послуг.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування. [25]

Обсяги реалізації товарів (матеріали для внутрішнього та зовнішнього ремонту) ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» залежать від сезону і зростають у весняний та літній період, частково в осінній періоди. Товари, які реалізовує торгівельне підприємство відповідають зареєстрованим видам діяльності, це:

- фарби для внутрішнього та зовнішнього ремонту житла та будівель;
- матеріали для утеплення приміщень: пінопласт, мінеральна вата пресована та рулонна;
- профіль, кріпильні елементи та інша металопродукції для ремонтів;
- покрівельні матеріали;
- підлогові покриття: ламінат, лінолеум;
- шпатлівка;
- дерево та вироби з дерева;
- дверні полотна інше.

Для аналізу конкурентного потенціалу підприємства проведемо аналіз господарської діяльності ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» та його внутрішнього потенціалу.

Організаційна структура ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» має лінійно-функціональний принцип побудови, що сприяє ефективній реалізації управлінських функцій та діяльності підприємства. Керує підприємством директор, у його підпорядкуванні якого знаходяться відділ постачання, відділ транспорту та логістики, гараж, відділ організації праці і зарплати, комерційний відділ та фірмовий магазин «Снєжка». Функціонально підпорядковані підрозділи має комерційний відділ та відділ транспорту та логістики.

Організаційну структуру управління ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» представимо на рисунку 2.1.

На підприємстві працює кваліфікований персонал, оскільки управління у відповідних напрямах роботи потребує знань та компетентностей.

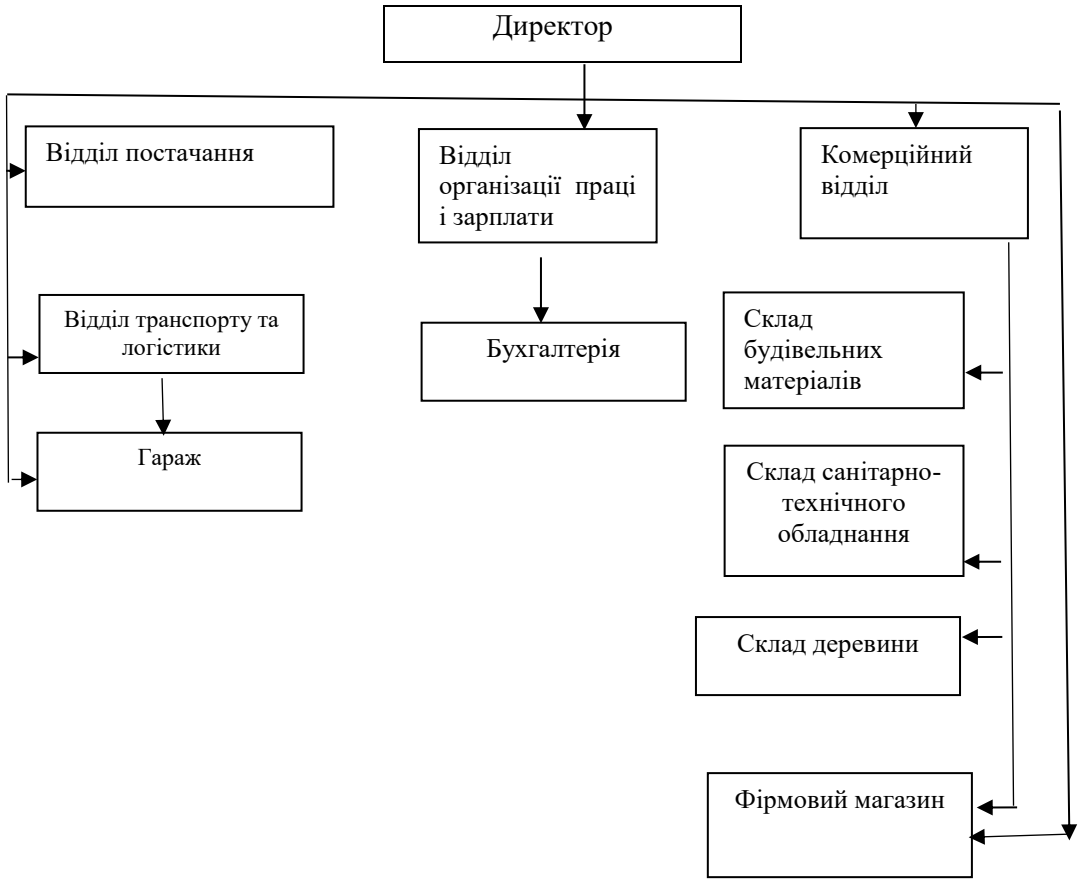


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

За період з 2021 по 2024 роки кількість персоналу підприємства зросла з 7 осіб у 2021 році до 34 осіб у 2024 році, що пов’язано із відкриттям фірмового магазину та свідчить про розвиток підприємства (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка персоналу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Тр 2024/2021, %
1	2	3	4	5	6
Кількість персоналу, осіб	7	15	16	34	485

Джерело: сформовано автором на основі [25]

За результатами аналізу таблиці 2.1 видно, що темпи росту персоналу за досліджуваний період склали 485 %.

Для аналізу внутрішнього потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» дослідимо економічні показники його діяльності. Дані представимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Економічні показники діяльності ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Показники діяльності	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
Дохід (тис. грн)	44 523	66 895	83 480	101 782	125 751
Чистий прибуток (тис. грн)	443	620	774	1 420	2 130
Активи (тис. грн)	26 807	24 086	26 527	46 599	38 777
Гроші та їх еквіваленти (тис. грн)	3	130	448	79	613
Довгострокові зобов’язання (тис. грн)	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис. грн)	11 381	5 933	6 839	25 491	13 738
Власний капітал (тис. грн)	15 426	18 153	19 688	21 108	25 038

Джерело: сформовано автором на основі [25]

За результатами аналізу таблиці 2.2 слід зазначити, що у підприємства відсутні довгострокові зобов’язання, що є позитивом для діяльності ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ».

За даними таблиці 2.2 представимо графіки на рисунках 2.2 та 2.3, які показують зміну показників економічної діяльності ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» за аналізований період.

З графіка на рисунку 2.2 видно, що чистий прибуток підприємства за аналізований період зростає. За останній рік прибуток зріс майже на мільйон гривень та склав 2 130 тис. грн. Зростання чистого прибутку надає можливості інвестування коштів у подальший розвиток підприємства, розширення напрямів діяльності та зміцнення конкурентних позицій.



Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку
ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» за період 2020-2024 років
Джерело: побудовано автором

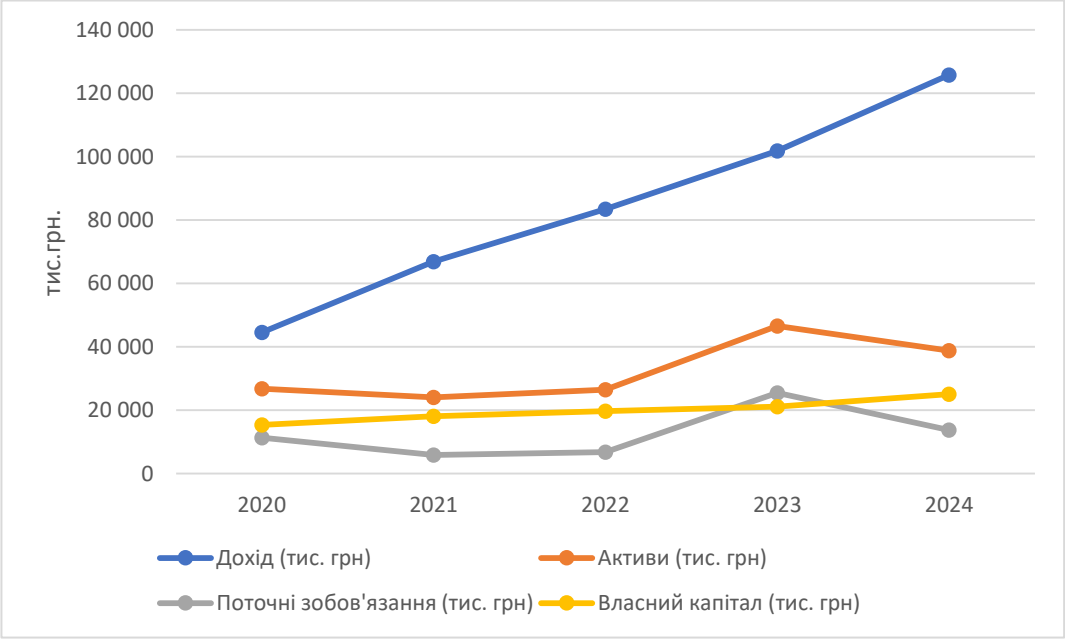


Рисунок 2.3 – Динаміка показників економічної діяльності
ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» за період 2020-2024 років
Джерело: побудовано автором

На рисунку 2.3 представлено зростання доходів підприємства з 44 523

тис. грн. у 2020 році до 125 751 тис. грн у 2024 році, що склало 81 228 тис. грн.

У 2023 році зросли активи підприємства, а відповідно і поточні зобов'язання, однак у 2024 році поточні зобов'язання зменшилися, що свідчить про погашення кредитів отриманих підприємством на збільшення активів. У 2024 році власний капітал підприємства зріс на 9 582 тис. грн. до 25 038 тис грн. порівняно із 15 426 тис. грн. у 2020 році.

Як засвідчує динаміка показників економічної діяльності підприємства, ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» є підприємством, яке в даних умовах зростає, сплачує за своїми зобов'язаннями та показує здатність внутрішнього потенціалу давати можливість підприємству конкурувати на ринку торгівлі будівельними матеріалами.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Аналізуючи діяльність підприємства та досліджуючи його внутрішній потенціал, не можна оминути вплив зовнішнього середовища на його конкурентні позиції.

Для усвідомленої та зваженої діяльності менеджмент ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» повинен володіти інформацією про стан зовнішнього середовища та планувати можливу реакцію підприємства на зміни, які в ньому відбуваються. Для підприємства є важливим вплив факторів середовища як прямої дії (споживачів, конкурентів, постачальників, державних установ, контактних аудиторій) так і непрямої дії (політичних, економічних, соціальних та технологічних).

З метою оцінювання середовища непрямої дії та формування напрямів можливої реакції підприємства на їхній вплив застосуємо PEST-аналіз.

Для оцінювання впливу кожного з факторів використаємо метод експертного оцінювання за 3-х бальною шкалою, де:

1 - вплив фактора слабкий;

2 - вплив фактора відчутний;

3 - вплив фактора сильний.

PEST-аналіз ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» представимо у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - PEST-аналіз ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Фактор	Напрям (+/-)	Важливість	Сила впливу	Результат	Програма дій
1	2	3	4	5	6
Політичні фактори					
Військово-політична ситуація	–	0,40	3	-1,2	Тимчасове утримання від великих інвестицій. Убезпечення складів, забезпечення безперервної роботи
Діджиталізація держави (Дія, Е-сервіси) та бізнесу	+	0,15	3	+0,3	Інтеграція з держсервісами Адаптація ІТ-систем, навчання продавців
Підтримка малого бізнесу	+	0,15	2	+0,3	Подання на гранти, участь у програмах
Податкові зміни для малого та середнього бізнесу	–	0,3	3	–0,9	Аналіз нових податкових ризиків, коригування бюджету
Σ		1		**-1,5**	
Економічні фактори					
Інфляція, зниження купівельної спроможності	-	0,30	3	-1,2	Розширення бюджетного сегменту
Курс валют	-	0,25	3	-0,75	Робота з локальними постачальниками
Розвиток онлайн платежів	+	0,20	3	0,6	Інтеграція нових платіжних систем
Зростання витрат на логістику	-	0,25	3	-0,75	Оптимізація маршрутів доставки
Σ		1		**-2,1**	

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Соціальні фактори					
Зростання попиту на еко-продукцію	+	0,4	2	+0,8	Екотовари, соціальні ініціативи, маркетинг на тему sustainability
Міграція населення	–	0,4	3	–1,2	Залучення персоналу з регіонів, підвищення мотивації
Поширення онлайн-покупок серед населення	+	0,2	3	+0,6	Розвиток інтернет-магазину, мобільного застосунку
Σ		1		**+0,2**	
Технологічні фактори					
Розвиток IT	+	0,30	3	+0,9	AI, автоматизація
Автоматизація	+	0,30	3	+0,9	WMS-системи, сканери
Кібер-небезпека	-	0,20	3	-0,6	Захист даних
Мобільні технології	+	0,20	3	+0,6	Покращення мобільного додатку
Σ		1		+1,8	

Джерело: сформовано автором

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» за допомогою PEST-аналізу дозволяє оцінити, які саме політичні, економічні, соціальні та технічні фактори мають найбільший вплив на його діяльність у 2024-2025 роках.

Політичні фактори ($\sum$ = –1,5). Найбільший негативний вплив на діяльність підприємства чинить військово-політична ситуація в країні, яка створює ризики для логістики, операційної діяльності та споживчого попиту. Водночас позитивно позначається цифровізація державних послуг і підтримка малого бізнесу — це створює передумови для розширення партнерської мережі маркетплейсу.

Економічні фактори (∑ = –2,1). Негативний вплив становить інфляція, зростання логістичних витрат та коливання валютного курсу, які знижують платоспроможність споживачів і маржинальність бізнесу. Однак розвиток онлайн-платежів дає можливості для зростання ефективності транзакцій та залучення нових клієнтів.

Соціальні фактори (∑ = +0,2). Ця група факторів демонструє позитивний вплив. Люди все більше довіряють онлайн-покупкам, змінюють споживчі звички на користь електронної комерції. Крім того, актуальним стає запит на екологічність і відповідальність бізнесу, що відкриває нові ніші для діяльності ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ».

Технологічні фактори (∑ = +1,8) - найсильніша позитивна група. Прискорення технологічного розвитку дає ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» змогу впроваджувати автоматизацію, мобільні сервіси, інструменти штучного інтелекту. Єдиним стримуючим фактором є загроза кібернебезпеки, яку слід контролювати системно.

Проведений PEST-аналіз дозволив виявити найважливіші зовнішні фактори, що впливають на діяльність ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» у 2024 році. Найбільші ризики для підприємства формуються у політичній та економічній площині: зокрема, це військові дії, державне регулювання галузі, інфляція, нестабільність валютного ринку та зростання витрат. Водночас аналіз показав вагомий позитивний потенціал соціального та технологічного середовища. Серед головних можливостей - зміна споживчих звичок на користь онлайн-торгівлі, зростання довіри до цифрових сервісів, попит на еко-товари та розвиток інформаційних технологій.

ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» має всі інструменти для гнучкої адаптації до цих умов. Стратегічними пріоритетами підприємства повинні стати цифровізація, розширення автоматизації, забезпечення кіберзахисту, підтримка доступного цінового сегменту, а також партнерство з локальними постачальниками. Інвестування в соціальні ініціативи та етичний імідж бренду

дозволить не лише зберегти конкурентну перевагу, а й зміцнити позиції компанії в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Таким чином, ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» здатна не лише утримати свої ринкові позиції у 2025 році, а й використати виклики 2024 року як можливості для сталого розвитку.

Аналіз внутрішнього середовища почнемо з аналізу споживачів продукції ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ», серед яких є домогосподарства, будівельні організації, заклади освіти, лікарні, поліклініки, які функціонують, в основному, в межах Івано-Франківської області.

З 2017 по 2024 роки підприємство активно брало участь в тендерах, оголошених державними та комунальними підприємствами з метою закупівлі будівельних матеріалів для проведення ремонтних робіт. За період з 2017 до 2023 років було виграно 13 тендерів за, якими отримано коштів на суму 468 4 тис. грн. У 2024 році тендерні угоди були відсутні.

У таблиці 2.4 подано тендерні угоди отримані ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» за період 2020-2023 років. Замовниками стали:

- Калуський ліцей №2 Калуської міської ради Івано-Франківської області;

- Рахівська районна державна адміністрація Закарпатської області;

- ТзОВ «КОМЕТА»;

- Івано-Франківський міський центр зайнятості Івано-Франківської області.

Таблиця 2.4 - тендерні угоди отримані ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» за період 2020-2023 років

Дата	Платник	Сума	Призначення платежу
1	2	3	4
06.07.2023	Калуський ліцей №2 Калуської міської ради Івано-Франківської області	5 080.00	За придбання матеріалів для пров. рем. роб госп. спос.(шпаклівка) згідно накл. №0021 від 04.07.23р. та дог.№51 від 04.07.23 р.(п.п 2 п 19 ПКМУ 590

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
15.12.2022	Рахівська районна державна адміністрація Закарпатської області	61 539.14	придб. будів. Матеріал (церезіт) для кап.рем.Приз.д-ці Рах. р-ну; зг. Пр. мат.тех.заб.РРЦК та соц.підтр;дог.01.1-29/54;нак0017;Р.96/06.12.22; ПДВ-10256;52.
02.07.2021	ТзОВ «КОМЕТА»	133 154.98	
28.12.2020	Івано-Франківський міський центр зайнятості Івано-Франківської області	36 509.24	Одноразова матеріальна допомога відповідно до постанови КМУ від 09.12.хххх №хххх та наказу №268 від 22.12.хххх Без ПДВ.

Джерело: сформовано автором на основі [25]

На рисунку 2.4 представлено графічний аналіз зображення кількості проведених трансакцій із споживачами за період 2017-2024 років та їхню величину.

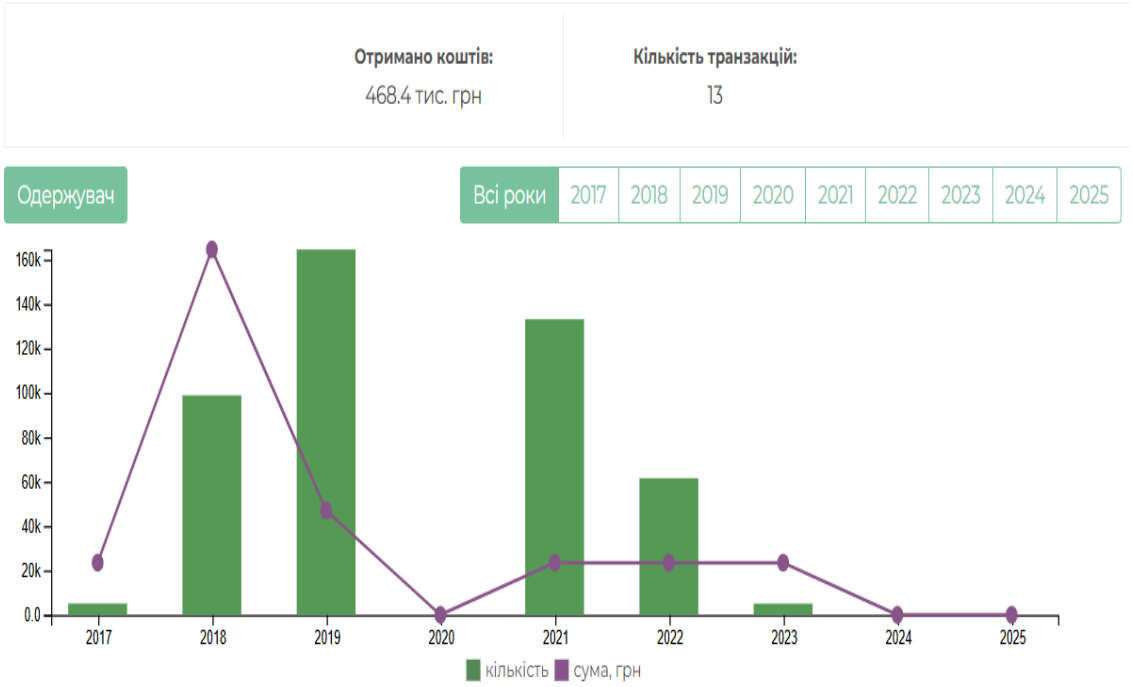


Рисунок 2.4 – Величина та кількість трансакцій проведених ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» за період 2017-2024 років

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Проведемо аналіз постачальників ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» за 5-ти бальною шкалою. Дані занесемо у таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз постачальників ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Постачальники	Продукція	Цінова політика	Кредитування	Гарантія якості	Сума
ТзОВ «Снєжка-Україна»	- фарби для зовнішніх робіт - фарби для внутрішніх робіт, -шпатлівка	5	5	5	15
ТзДВ «СІНІАТ»	- гіпсокартон	4	4	4	12
ТОВ «АВ метал груп»	- металевий профіль - інша металопродукція	4	5	4	13
ТОВ «Компания «Евробуд»»	- пінопласт	4	3	4	11
Компанія «Термолайф-Україна»	- мінвата в рулонах, - мінвата пресована	5	5	4	14
ДП «Вигодське лісове господарство»	- дерево - пиломатеріали	4	4	4	12
ВАТ «Івано-Франківськцемент»	- цемент, - плитка тротуарну	4	4	4	12
фабрика DANAPRIS DOORS	- дверні полотна	4	4	4	12
Tarkett, Quick-Step, Kronotex, Egger, Parador	- підлогові покриття, - ламінат	3	3	4	9

Джерело: сформовано автором

Всі постачальники підприємства мають хорошу репутацію, усі постачальники є виробниками продукції і пропонують продаж товару без посередників. ТзОВ «Снєжка-Україна» обрало ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» торговим представником у Західному регіоні. Хороші партнерські стосунки з постачальниками дають можливість пропонувати споживачам якісну продукцію за конкурентними цінами.

Важливим етапом дослідження зовнішнього середовища прямого впливу є аналіз конкурентів ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ». Користуючись експертним методом оцінювання визначимо конкурентні позиції підприємств,

які працюють на ринку продажу будівельних матеріалів для ремонтних робіт в Івано-Франківської області (таблиця 2.6). Для оцінювання використаємо 3-х бальну шкалу, де 1- низька оцінка, а 3 – висока.

Таблиця 2.6 - Оцінка діяльності конкурентів ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Показники оцінювання	Підприємства-конкуренти		
	ТОВ «Франкобудпостач» бали	ТзОВ «ЕПІЦЕНТР-К» бали	ТзОВ «АРС» бали
Частка ринку	2	3	1
Сервіс обслуговування	3	2	2
Якість товару	3	2	3
Асортимент	3	3	3
Просування	1	3	2
Ціна (привабливість)	3	2	2
Кредитування	3	3	1
Додаткові сервісні послугуги	3	2	2
Сумарний бал	21	20	16

Як видно з таблиці 2.6 конкурентні позиції на ринку області у ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» (21 бал) та ТзОВ «ЕПІЦЕНТР-К» (20 балів) - майже одинакові, тому слід зосередити увагу на показниках за якими ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» отримало нижчі бали, а це – частка ринку, просування та асортимент товару. Слід зазначити, що ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» є більш спеціалізованим підприємством, яке надає широкий асортимент фарб для внутрішніх та зовнішніх робіт, а також послугу з колорування.

2.3 Аналіз конкурентного потенціалу та напрямів стратегічного розвитку ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

З метою проведення оцінювання конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» проведемо аналіз за п’ятьма силами М. Портера.

Сила1. Конкуренція в галузі: для даного виду бізнесу конкуренція висока - багато учасників ринку, низька диференціація пропонованої продукції даної галузі.

Сила 2. Загроза появи нових конкурентів: середня - бар’єри входу незначні, однак заводами-виробниками уже сформовані партнерські стосунки та вибрані регіональні представники їхньої продукції.

Сила 3. Загроза товарів-замінників: низька - товари стандартні.

Сила 4. Сила постачальників: середня - залежність від окремих виробників.

Сила 5. Сила покупців: висока - споживачі можуть змінювати постачальника без особливих втрат.

Наступним кроком буде проведення порівняльного аналізу (бенчмаркінгу) потенціалів підприємств-конкурентів за основними групами. Для проведення оцінювання використаємо 5-ти бальну шкалу, результати заносимо в таблицю 2.7.

За результатами аналізу таблиці 2.7 видно, що найбільший конкурентний потенціал (28 балів), отриманий в результаті сумування оцінних показників потенціалу кожного підприємства-конкурента, має ТзОВ «ЕПІЦЕНТР-К», ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» отримав 26 балів, а ТзОВ «АРС» - 22 бали.

За результатами таблиці 2.7 побудуємо пелюсткову діаграму. Найгірші показники при оцінюванні потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» отримав за результатами оцінювання маркетингового потенціалу – 3 бали.

Таблиця 2.7 – Оцінювання потенціалів підприємств-конкурентів ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Показники оцінювання	Підприємства-конкуренти		
	ТОВ «Франкобудпостач» бали	ТзОВ «ЕПІЦЕНТР-К» бали	ТзОВ «АРС» бали
Виробничий потенціал	5	5	4
Трудовий потенціал	5	4	4
Фінансовий потенціал	5	5	3
Управлінський потенціал	4	5	4
Маркетинговий потенціал	3	5	4
Інноваційний потенціал	4	4	3
Сумарний бал	26	28	22

Джерело: сформовано автором



Рисунок 2.5 – Пелюсткова діаграма для порівняння потенціалів підприємств-конкурентів

Така оцінка пов’язана з тим, що підприємство не має інтернет-сайту, що в сучасних умовах обмежує можливості інформувати реальних споживачів про товар, акції інше та залучати потенційних споживачів. Не отримав максимальної оцінки управлінський та інноваційний потенціал. Для

забезпечення стійких позицій та формування конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» потрібно посилити позиції стосовно маркетингового, управлінського та інноваційного потенціалів.

Для визначення стратегічних можливостей ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» реалізувати конкурентний потенціал підприємства

використаємо методику SWOT – аналізу. Оцінку сильних та слабких сторін, загроз та можливостей підприємства проведемо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - SWOT – аналіз ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Показники	Ваговий коефіцієнт	Оцінка	
		Бали (1- 5)	Зважені бали
1	2	3	4
Можливості			
Діджиталізація бізнесу	0,1	4	0,4
Державні програми з підтримки бізнесу	0,1	3	0,3
Реалізація програми відбудови	0,3	4	1,2
Міграція населення в Західну Україну	0,2	4	0,8
Зростання онлайн-продажів	0,2	4	0,8
Розвиток ІТ-технологій	0,1	5	0,5
Загальна оцінка	**1**	**-**	**4,0**
Загрози			
Складна військово-політична ситуація	0.2	5	1
Збільшення податкового тиску	0,2	5	1
Зростання інфляції	0,1	5	0,5
Зниження купівельної спроможності	0,2	4	0,8
Міграція населення	0,2	4	0,8
Кібер-небезпека	0,1	3	0,3
Загальна оцінка	**1**	**-**	**4,4**

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4
Сильні сторони	-	-	-
Співпраця з виробниками	0,2	5	1,0
Широкий асортимент	0,1	5	0,5
Додаткові сервісні послуги колорування фарб	0,1	5	0,5
Власні автомобілі для постачання товарів роздрібній мережі	0,2	5	1,0
Висока якість продукції	0,2	5	1,0
Кваліфікований персонал	0.2	4	0,8
Загальна оцінка	**1**	**-**	**4,8**
Слабкі сторони			
Нестача персоналу	0,1	4	0,4
Зменшення реалізації продукції	0,1	4	0,4
Зростання собівартості	0,2	4	0,8
Зростання логістичних витрат	0,1	4	0,4
Відсутність сайту	0,3	5	1,5
Відсутність онлайн-магазину	0,2	5	1,0
Загальна оцінка	**1**	**-**	**4,5**

Джерело: сформовано автором

На рисунку 2.6 зобразимо SWOT-матрицю та виберемо, найбільш прийнятну для подальшого розвитку конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ», стратегію.

		Внутрішнє середовище	
Зовні		**Сильні сторони 4,8**	**Слабкі сторони 4,5**
	Можливості 4,0	Стратегія розвитку	Стратегія стабілізації
	Загрози 4,4	**Стратегія утримання позицій**	Стратегія виживання

Рисунок 2.6 – SWOT-матриця ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Джерело: побудовано автором

Як видно з рисунка 2.6 оптимальною, для подальшої реалізації з метою покращення конкурентного потенціалу є стратегія утримання позицій, яка може бути реалізована через:

- інноваційну діяльність;
- формування та підтримування позитивного іміджу;
- діяльність спрямована на стратегічний розвиток;
- промоційна діяльність;
- сервісне обслуговування;
- виявлення слабких місць та їхнє усунення.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

3.1 Напрями покращення конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

За результатами дослідження теоретичних засад формування конкурентного потенціалу підприємства, аналізу та оцінювання факторів, які на нього впливають, а також аналізу конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ», визначено проблемні місця та стратегію їхнього усунення.

За результатами проведеного PEST-аналізу, визначено, що ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» має зосередити свою стратегію на адаптації до зовнішніх факторів, що найбільше впливають на його діяльність.

У політичному аспекті першочерговим завданням є забезпечення безперервної логістики та операцій в умовах воєнного стану.

Підприємству варто реалізовувати заходи із дотримання безпеки зберігання товарів на складах, також активно відслідковувати зміни в законодавстві, що стосуються електронної торгівлі, яку слід розвинути, податків і регулювання маркетплейсів.

Розширення партнерської мережі за рахунок малого бізнесу може стати дієвим інструментом розширення збуту.

У напрямі покращення економічної діяльності підприємства слід звернути увагу на зростання витрат і зниження купівельної спроможності населення. Це потребує активного розвитку товарних категорій у бюджетному сегменті, впровадження програм лояльності та гнучких механізмів ціноутворення.

Щоб знизити залежність від валютних коливань, доцільно посилити

співпрацю з локальними виробниками та імпорто-замінними брендами.

Варто впроваджувати заходи з оптимізації логістичних витрат - від перегляду маршрутів до автоматизації складських процесів.

З соціального боку ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» має всі передумови для підвищення лояльності клієнтів через орієнтацію на сервіс, зручність та соціальну відповідальність. Зростаюча довіра до онлайн-торгівлі дозволяє компанії зміцнювати позиції за рахунок вдосконалення мобільного застосунку, персоналізації інтерфейсу та покращення зворотного зв’язку. Варто також відповідати на запити сучасного споживача шляхом запуску еко-ініціатив - таких як продаж еко-товарів, мінімізації упакування, сортування та переробки.

У технічному вимірі компанії доцільно інвестувати в цифрову трансформацію - впроваджувати штучний інтелект у пошукові алгоритми, рекомендації товарів і обробку запитів клієнтів. Автоматизація процесів, зокрема на складах і в логістиці, дозволить знизити витрати й підвищити ефективність. Окрему увагу необхідно приділити кібербезпеці: для захисту даних користувачів слід впровадити системний підхід - зокрема, регулярні аудити безпеки, оновлення протоколів і підготовку персоналу.

У результаті аналізу економічної діяльності та конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» встановлено, що маркетинговий потенціал підприємства вимагає покращення. У результаті проведення SWOT-аналізу визначено, що найбільш прийнятною для покращення конкурентного потенціалу є стратегія утримання позицій.

Для покращення конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» доцільно посилити роботу в таких напрямах.

1 Посилити взаємодію з державними програмами підтримки:

- активізувати участь у конкурсах на отримання фінансування від державних фондів;

- проводити моніторинг програм грантової підтримки малого і

середнього бізнесу;

- співпрацювати з місцевою владою та обласним департаментом економіки з розвитку будівництва в регіоні.

2 Збільшити інвестиції у технологічне оновлення:

- проводити подальшу модернізацію складського обладнання;

- впровадити CRM-систему для управління виробничими та логістичними процесами підприємства.

3 Підтримувати та розвивати людський капітал підприємства:

- проводити внутрішнє навчання працівників;

- розширювати партнерство з професійно-технічними навчальними закладами для підготовки кадрів;

- застосовувати системне нематеріальне стимулювання (мотиваційні програми, внутрішні конкурси, бонуси).

4 Активізувати роботи в онлайн-сегменті:

- створити інтернет-магазин, та персоналізувати замовлення;

- посилити digital-маркетинг: реклама у соціальних мережах.

5 Акцентувати увагу на розвитку продажу еко-лінійки продукції:

- використовувати сертифіковані матеріали, екологічне пакування;

- проводити комунікаційні кампанії, що підкреслюють відповідальність бренду підприємства перед споживачами та суспільством.

6 Проводити постійний моніторинг конкурентної ситуації на ринку та конкурентного потенціалу підприємства.

3.2 Заходи з покращення конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Захід 1. Макет проведення діагностики конкурентного потенціалу підприємства.

Для проведення моніторингу та аналізу конкурентного потенціалу

доцільно використати перелік діагностичних дій, які повинні носити системний характер. Пропонуємо макет проведення діагностики конкурентного потенціалу підприємства.

1 Визначення мети конкурентного аналізу.

Мета: _____

2 Загальна інформація про підприємство.

Назва підприємства: _____

Сфера діяльності: _____

Асортимент продукції: _____

Цільова аудиторія: _____

3 Аналіз внутрішніх ресурсів та компетенцій.

Фінансові ресурси: _____

Матеріально-технічна база: _____

Персонал: _____

IT-інфраструктура: _____

4 PEST-аналіз.

Політичні фактори: _____

Економічні фактори: _____

Соціальні фактори: _____

Технологічні фактори: _____

5 Аналіз за Портером (5 сил конкуренції).

1 Рівень конкуренції в галузі: _____

2 Загроза нових гравців: _____

3 Вплив постачальників: _____

4 Вплив покупців: _____

5 Загроза товарів-замінників: _____

6 SWOT-аналіз (таблиця 3. 1)

Таблиця 3. 1 - SWOT-аналіз

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)

7 Порівняння з конкурентами

Конкуренти: _____

Порівняльні характеристики (ціна, сервіс, якість тощо):

8 Оцінка конкурентоспроможності

Метод оцінки: _____

Результати: _____

9 Стратегічні напрями розвитку

Напрямки для зміцнення: _____

Пріоритетні інвестиції: _____

10 Рекомендації та план дій

Короткострокові заходи: _____

Довгострокові заходи: _____

Застосування такого макету дасть можливість уніфікувати процес діагностики конкурентного потенціалу.

Захід 2. Впровадження CRM.

CRM (Customer Relationship Management) - це система управління взаємовідносинами з клієнтами. Вона дозволяє зберігати всю інформацію про клієнтів, автоматизувати продажі, маркетинг, обслуговування клієнтів та аналітику.

Впровадження CRM на підприємстві має такі переваги:

- прозорість роботи менеджерів;
- контроль за дзвінками та листуванням;
- підвищення повторних замовлень;
- швидке обслуговування клієнтів;
- збільшення прибутку через системну роботу з кожним клієнтом.

Впровадження CRM для ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» забезпечить такі позитивні результати.

1 Отримати систематизовану базу клієнтів:

- формувати єдину бази юридичних і фізичних осіб з контактними даними, історією замовлень, статусами взаємодії;
- можливість сегментувати клієнтів за категоріями (будівельні компанії, роздрібні будівельні магазини в районах, приватні замовники).

2 Налагодити управління продажами:

- відстежувати угоди від початку замовлення до надання документів;
- автоматично створювати комерційні пропозиції, рахунки, нагадування про оплату;
- контролювати «воронку продажів»: які менеджери працюють ефективно, де зриваються угоди.

3 Автоматизувати завдання:

- нагадувати менеджеру про дзвінок, візит, відправку рахунку;
- забезпечувати постійний супровід клієнта без «забутих замовлень».

4 Інтегрувати дані:

- телефонії: автоматичне збереження дзвінків, прив’язка до картки клієнта.
- email: фіксація листування прямо в CRM;
- робота інтернет-магазину: автоматичне формування замовлень і зв’язок із базою товарів.

5 Формувати звіти та аналітику:

- формувати звітність по кожному менеджеру, типу клієнта, регіону тощо;
- спостерігати та аналізувати динаміку продажів, рентабельність за групами товарів та окремими товарами, частотою повторних покупок.

Багато ІТ-організацій пропонують різні версії CRM, які включають певний перелік функцій та відповідну ціну. Для впровадження CRM на підприємстві ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» у таблиці 3.2 пропонуємо перелік CRM, можливих до впровадження на підприємстві з врахуванням їхніх переваг та недоліків.

Таблиця 3.2 - Перелік CRM, які можуть бути реалізовані на ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

CRM	Переваги	Вартість
Bitrix24	Українська локалізація, телефономіст, автоматизація, хмарна і коробкова версія	від 0 до 1200 грн/міс
Zoho CRM	Гнучкий інтерфейс, глибока аналітика	від $14/міс
Salesforce	Дуже потужна, але дорога	від $25/міс
HubSpot CRM	Простий і зручний інтерфейс, безкоштовний старт	безкоштовно (для базових функцій)

На нашу думку найбільш привабливою до впровадження буде система Bitrix24, оскільки має оптимальний набір функцій та ціну.

Захід 3. Відкриття інтернет-магазину.

Інтернет-магазин - це онлайн-платформа, на якій компанія представляє свої товари або послуги для продажу через інтернет. Клієнти можуть переглядати каталог, робити замовлення, оплачувати покупки та отримувати доставку, не відвідуючи фізичну точку продажу.

Відкриття інтернет-магазину посилить маркетинговий потенціал підприємства та забезпечить збільшення клієнтської бази та обсягів реалізації.

Відкриття інтернет-магазину підсилить конкурентний потенціал ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» за рахунок:

- цілодобової доступності для споживача – магазин працює 24/7 без вихідних;
- розширення географії продажів – замовлення можна отримати з

будь-якої точки регіону;

- зниження витрат за рахунок збільшення кількості клієнтів – не потрібна оренда торгового приміщення, менше персоналу;
- автоматизація процесів – облік замовлень, оплати, залишків на складі;
- аналітика і маркетинг – можна відстежувати попит, ефективність реклами, повертати клієнтів;
- зручність для клієнтів – швидкий пошук товарів, порівняння цін, онлайн-оплата.

Запропоновані заходи дадуть можливість ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ», збільшити прибуток, покращити конкурентний потенціал підприємства та позиції на ринку за рахунок сучасного обслуговування клієнтів.

3.3 Оцінювання економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Проведемо оцінювання економічного ефекту від впровадження CRM на ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ».

Метою впровадження CRM є покращення конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» за рахунок:

- автоматизації роботи з клієнтами;
- збільшення продажів через повторні замовлення;
- зниження втрат споживачів;
- поліпшення якості обслуговування.

У таблиці 3.3 представимо етапи впровадження CRM для ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ», зміст дій пов’язаних з реалізацією кожного етапу та прогнозовані терміни їх реалізації.

Таблиця 3.3 - Впровадження CRM для ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Етап	Характеристика дій	Тривалість
Аналіз потреб	Визначення вимог до CRM, вибір функціоналу	1 тиждень
Вибір платформи	Bitrix24 - CRM україномовна	1 тиждень
Налаштування системи	Створення клієнтської бази, інтеграція з email, телефоном	2 тижні
Навчання персоналу	Проведення тренінгів для відділу продажів	1 тиждень
Запуск та тестування	Пілотна експлуатація, збір зворотного зв'язку	1 тиждень
Повноцінне впровадження	Постійне використання та моніторинг результатів	Постійно

У таблиці 3.4 відобразимо прогнозовані річні витрати на впровадження CRM, а у таблиці 3.5 – прогнозований економічний ефект від впровадження.

Таблиця 3.4 – Перелік річних витрати на впровадження CRM

Стаття витрат	Сума (грн)
Ліцензії (5 користувачів, Bitrix24)	24 000
Налаштування / консультації	15 000
Навчання персоналу	5 000
Підтримка / резерв	6 000
Всього	50 000

Таблиця 3.5– Прогнозований економічний ефект від впровадження CRM

Показник	До CRM	Після CRM	Примітка
Середньомісячний дохід	500 000 грн	575 000 грн	↑15% завдяки повторним продажам та кращій роботі з клієнтами
Конверсія потенційних споживачів в угоди	15%	22%	↑ за рахунок нагадувань, аналітики
Кількість повторних замовлень	20/міс	30/міс	↑ за рахунок автоматичних розсилок і нагадувань

5. Розрахунок чистого прибутку від впровадження CRM

Додатковий річний дохід:

(575 000 − 500 000) × 12 = 900 000 грн

Річні витрати на CRM склали 50 000 тис. грн.

Очікуваний чистий економічний ефект:

900000 - 50 000 = 850 000 грн/рік

Впровадження CRM дозволить підвищити ефективність продажів, зменшити втрати клієнтів і забезпечить окупність вже в перші 2–3 місяці використання.

Наступним етапом є розрахунок економічного ефекту від впровадження інтернет-магазину.

Метою впровадження інтернет-магазину для ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» є:

- розширити канали продажу (B2B + B2C);
- залучити нових клієнтів через інтернет;
- автоматизувати оформлення замовлень.

Етапи реалізації даного заходу подамо у вигляді таблиці 3.6, перелік витрат на їхню реалізацію - у таблиці 3.7, прогнозований економічний ефект від впровадження заходу у таблиці 3.8.

Таблиця 3.6 – Етапи впровадження інтернет-магазину для ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Етап	Опис	Орієнтовна тривалість
Планування	Визначення функціоналу, підбір платформи	1 тиждень
Розробка сайту	Дизайн, структура каталогу, інтеграції	3–4 тижні
Наповнення	Завантаження товарів, описів, цін	1 тиждень
SEO та реклама	Аналітика, запуск реклами Google/Facebook	2 тижні
Підтримка	Оптимізація та адміністрування	Постійно

Таблиця 3.7 - Разові та щомісячні витрати на запуск інтернет-магазину

Статті витрат	Одноразові витрати, грн	Щомісячні витрати, грн
Розробка сайту	40 000	—
Хостинг + домен	2 000	—
SEO/контекстна реклама	5 000	5 000
Підтримка	—	3 000
CRM + інтеграції	10 000	—
Всього	57 000	8 000

Таблиця 3.8 – Прогнозований економічний ефект від впровадження інтернет-магазину для ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Показник	Значення показника
Нові клієнти через сайт, осіб/міс.	30
Середній чек, грн.	3 000
Щомісячний додатковий дохід, грн.	90 000
Щорічний дохід, грн.	1 080 000
Очікувана рентабельність каналу, %	45–50

Розрахуємо прибуток від впровадження інтернет-магазину.

Інвестиції за перший рік складуть:

57 000 + (8 000 × 12) = 153 000 грн./рік

Очікуваний дохід за рік: 1 080 000 грн./рік

Очікуваний чистий прибуток: 1 080 000 – 153 000 = 927 000 грн./рік.

Інтернет-магазин окупається менш ніж за 3 місяці, відкриває новий B2C-канал, автоматизує частину замовлень і зменшує навантаження на менеджерів.

Також розрахуємо сумарний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів: CRM та інтернет-магазину:

850 000 грн/рік + 927 000 грн/рік = 1 777000 грн./рік.

Запропоновані заходи забезпечать покращення конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» та збільшення його прибутковості.

ВИСНОВКИ

Метою бакалаврської роботи було дослідження конкурентного потенціалу підприємства ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» та розроблення заходів з його покращення.

Для реалізації поставленої мети виконано такі завдання:

- досліджено запропоновані визначення поняття «конкурентного потенціалу», фактори, що на нього впливають;
- проведено аналіз конкурентного потенціалу підприємства ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»;
- визначено стратегію розвитку конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»;
- розроблено рекомендації щодо покращення конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ».

У першому розділі досліджено теоретичні засади конкурентного потенціалу підприємства.

Конкурентний потенціал підприємства це його «здатність ефективніше за інших суб'єктів ринку використовувати сукупність ресурсів, спрямовуючи їх на найбільш повне задоволення потреб споживачів, зменшення витрат, оптимізацію власних економічних вигод».

Конкурентний потенціал може формуватися за рахунок: виробничого, управлінського, кадрового, фінансового, мркетингового, інформаційного, організаційного, інвестиційного потенціалів підприємства.

У другому розділі проаналізовано конкурентний потенціал підприємства ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ». Підприємство займається оптовим продажем будівельних матеріалів, в основному матеріалами для внутрішнього та зовнішнього ремонту. Є торговим представником у західному регіоні багатьох українських та закордонних фірм з виробництва фарб, шпатлівки, гіпсокартону, пінопласту, мінвати, ламінату, дверних полотен.

За результатами аналізу показників економічної діяльності підприємства видно, що за період з 2020 до 2024 років чистий прибуток зріс на 1 687 тис. грн. За досліджуваний період зріс власний капітал та активи підприємства, зменшилися поточні зобов'язання, що свідчить про належний рівень фінансового та виробничого потенціалу. Зросла кількість працівників з 7 осіб у 2021 році до 34 осіб у 2024 році.

Також проведено аналіз споживачів, постачальників та конкурентів ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ», найбільшими серед яких є ТзОВ «ЕПІЦЕНТР-К» та ТзОВ «АРС».

Для аналізу зовнішнього середовища було використано PEST-аналіз за результатами, якого встановлено, що негативний вплив на формування конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» мають політичні та економічні фактори, а позитивний – соціальні та технологічні фактори.

Оцінено конкурентний потенціал підприємства з використанням бенчмаркінгу та встановлено, що на даному етапі найвищий конкурентний потенціал у ТзОВ «ЕПІЦЕНТР-К», визначено, що для забезпечення стійких позицій та формування конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» потрібно посилити маркетинговий, управлінський та інноваційний потенціали.

За результатами SWOT-аналізу, визначено, що для підприємства оптимальною, для покращення конкурентного потенціалу є стратегія утримання позицій, яка може бути реалізована через: інноваційну діяльність; формування та підтримування позитивного іміджу; стратегічний розвиток; покращення сервісну; виявлення слабких місць та їхнє усунення.

У третьому розділі надано рекомендації та запропоновано заходи з покращення конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ».

Для усунення загроз зовнішнього середовища запропоновано розвинути онлайн-торгівлю, партнерську мережу за рахунок малого бізнесу, зосередити увагу на покращенні сервісу, автоматизацію процесів.

Для покращення конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» доцільно посилити роботу в таких напрямах:

1 Взаємодіяти з державними програмами підтримки малого і середнього бізнесу та співпраці з місцевою владою.

2 Збільшити інвестиції у технологічне оновлення: модернізація складського обладнання, CRM.

3 Підтримувати та розвивати людський капітал підприємства.

4 Активізувати роботи в онлайн-сегменті: інтернет-магазин.

5 Акцентувати увагу на розвитку продажу еко-лінійки продукції.

6 Проводити постійний моніторинг конкурентної ситуації на ринку та конкурентного потенціалу підприємства.

Для реалізації запропонованих напрямів покращень конкурентного потенціалу, запропоновано такі заходи:

Захід 1. Макет проведення діагностики конкурентного потенціалу підприємства, що дасть можливість уніфікувати процес діагностики.

Захід 2. Впровадження CRM, що дасть можливість: отримати систематизовану базу клієнтів; налагодити управління продажами; автоматизувати завдання; інтегрувати дані; формувати звіти та аналітику.

Захід 3. Відкриття інтернет-магазину, що посилить маркетинговий потенціал підприємства та забезпечить збільшення клієнтської бази та обсягів реалізації.

Проведено оцінювання економічного ефекту від впровадження CRM та інтернет-магазину на ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ».

Сумарний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів: CRM та інтернет-магазину склав 850 000 грн/рік + 927 000 грн/рік = 1 777000 грн./рік.

Запропоновані заходи забезпечать покращення конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» та збільшення його прибутковості.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Фармацевтична енциклопедія. URL: https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/911/potencial-pidpriyemstva

2 Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. Вісник КНТЕУ. 2017. № 1. С. 73-82.

3 Краснокутська Н.С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. 322 с.

4 Марченко В.М., Навроцький Н.О. Взаємозв'язок понять потенціал підприємства, економічний, ресурсний та виробничий потенціали підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5173

5 Повстяний Г. В. Дослідження структури та класифікація видів потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/204.pdf.

6 Полянська, А. С., Мельник А. В. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2012. 167 с.

7 Краснорyцький О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 2.

8 Сітковська А., Земляна А. Формування конкурентного потенціалу підприємства: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2021 №1 URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.109

9 Гросул В. А., Афанасьєва М. В., Янчев А. В. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Х. : ХДУХТ, 2016. 244 с.

10. Чумак Л. Ф.,. Котляр Г. В. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 1. С. 215–219.

11 Березін О.В., Плотник О. Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку. Полтава: Інтер Графіка, 2012. 221 с.

12 Шершньова З. Е., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. КНЕУ, 1999. 384 с

13 Стахова М.В., Малик О.В. конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 16. 2017. URL: http://global-national.in.ua/archive/16-2017/95.pdf

14 Полянська А., Станьковська І., Кірдякіна Н.Управління потенціалом підприємства. Навчальний посібник. м. Івано-Франківськ: Галицька Академія, 2009. 192 с.

15 Черкасова Т., Сокір А. Роль конкурентного потенціалу у забезпеченні розвитку виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. 26 / 2021 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-65

16 Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2005. С. 20–31.

17. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 456 с.

18 Гращенко І., Прищепа Н. Формування конкурентного потенціалу підприємств за умов зростання міжнародної конкуренції. Східна Європа: економіка, бізнес та управління Вип. 4 (04) 2016. URL:https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/25.pdf

19 Оцінка потенціалу підприємства: конспект лекцій. Укладачі: Є. В. Мішенін, О. М. Дутченко, Т. О. Семененко. Суми : Сумський державний

університет, 2019. 113 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/67607/1/Mishenin_otsinka.pdf

20 Федонін О. С., І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2014. 316 с.

21 Станьковська І. М. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 230 с.

22 Базилюк В.Б., Базилюк К.Ф. Методичний підхід до інтегральної оцінки конкурентного потенціалу виробничого підприємства. Економіка та суспільство. Вип 25. 2021 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-85

23 Бенчма́ркінг wikipedia URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B3

24 Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка. 2023. Вип. 23. С. 51-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2013_23_12

25 ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ». URL: https://clarity-project.info/edr/38913431#google_vignette

26 Крамарчук С. П. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства на засадах бенчмаркінгу. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2019. Vol. 1, numb. 1. С. 24-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2019_1_1_6

Бібліографічна довідка

Флиса Руслана Олександровича

Тема: Дослідження конкурентного потенціалу

ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Обсяг пояснювальної записки: 59 аркуші.

Кількість рисунків: 6 шт.

Кількість таблиць: 20 шт.

Графічний матеріал (слайди,плакати): _ шт.

Слайд 1 – Тема

Слайд 2 – Мета. Завдання. Визначення.

Слайд 3 – Аналіз показників економічної діяльності ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Слайд 4 - Аналіз конкурентів та конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Слайд 5 - SWOT-матриця та напрями реалізації стратегії для покращення конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Слайд 6 - Заходи для покращення конкурентного потенціалу ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Слайд 7 – Дяку за увагу

«____» _____ 2025р.

Підпис студента