

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ											
Західноукраїнський національний університет											
Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету											
Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ											
РОМАНОВСЬКИЙ Віктор Сергійович											
Економічні механізми забезпечення конкурентоспроможності продукції/ Economic mechanisms for ensuring product competitiveness											
спеціальність: 051 - Економіка освітньо-професійна програма - Економіка та управління підприємством											
Кваліфікаційна робота											
Виконав студент групи ЕЕПвнм- В. С. Романовський											
Науковий керівник: к.е.н., О. Б. Погріщук											
Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:											
" " 20 р.											
Завідувач кафедри В. М. Пилявець											
ВІННИЦЯ - 2025											

АНОТАЦІЯ

Романовський В. С. Економічні механізми забезпечення конкурентоспроможності продукції. – Рукопис.

Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 051 Економіка – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2025.

Комплексно досліджено теоретичні основи конкурентоспроможності продукції, зокрема уточнено її економічний зміст, визначено та класифіковано ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції, охарактеризовано їхній взаємозв'язок та роль у формуванні ринкових переваг підприємства.

Проаналізовано методи оцінювання конкурентоспроможності продукції, у тому числі кількісні й якісні підходи, інструменти маркетингового аналізу, матричні та рейтингові методики.

Сформовано напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю, зокрема запропоновано комплекс заходів щодо підвищення якості продукції, покращення маркетингової діяльності, оптимізації виробничих процесів.

Розроблено модель управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД», яка охоплює етапи діагностики, планування, реалізації та контролю конкурентної стратегії, а також механізми регулювання ключових факторів конкурентоспроможності.

ANNOTATION

Romanovsky V. S. Economic mechanisms for ensuring product competitiveness. – Manuscript.

Research for the degree of higher education “Master” in the specialty 051 Economics – West Ukrainian National University. – Ternopil, 2025.

The theoretical foundations of product competitiveness are comprehensively studied, in particular, its economic content is clarified, key factors that influence product competitiveness are identified and classified, their relationship and role in the formation of market advantages of the enterprise are characterized.

Methods for assessing product competitiveness are analyzed, including quantitative and qualitative approaches, marketing analysis tools, matrix and rating methods.

Directions for improving competitiveness management have been formed, in particular, a set of measures has been proposed to improve product quality, improve marketing activities, and optimize production processes.

A model for managing the competitiveness of products of LLC "TER-DOBROBUD" has been developed, which covers the stages of diagnostics, planning, implementation and control of a competitive strategy, as well as mechanisms for regulating key factors of competitiveness.

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. Теоретико-методичні засади економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції.....	7
1.1. Сутність конкурентоспроможності продукції.....	7
1.2. Чинники забезпечення та методи оцінки конкурентоспроможності	
продукції	14
Висновки до розділу	23
Розділ 2. Аналіз економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції на ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД».....	24
2.1. Місце організації в ринковому середовищі: його загальна характеристика	24
2.2. Оцінка конкурентної стратегії ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД».....	32
Висновки до розділу	42
Розділ 3. Шляхи вдосконалення механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД».....	44
3.1. . Шляхи оптимізації конкурентної стратегії підприємства.....	44
3.2. Модель управління конкурентоспроможністю продукції будівельної організації ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» в сучасних умовах.....	51
Висновки до розділу	55
Висновки і пропозиції	56
Список використаних джерел	58

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ключовим завданням підприємств є постійний пошук ефективних механізмів формування та підтримання конкурентних переваг своєї продукції. Рівень конкурентоспроможності стає визначальним фактором не лише комерційного успіху окремого виробника, а й стабільності економічної системи держави загалом. Від здатності підприємства пропонувати продукцію, що відповідає потребам споживачів і витримує ринкове суперництво, безпосередньо залежить його позиціонування на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Однією з основних проблем, яку сьогодні доводиться вирішувати підприємствам різних галузей, є необхідність підвищення ефективності виробничих процесів, оптимізації витрат, забезпечення стабільних обсягів випуску продукції та зростання її якості. Ситуація ускладнюється в умовах зниження платоспроможного попиту, коли першими втрачають позиції виробники з недостатнім рівнем якості та низькою здатністю до адаптації.

Поширена проблема низької конкурентоспроможності вітчизняної продукції значною мірою обумовлена неспроможністю окремих підприємств оперативно реагувати на зміни споживчих уподобань, формувати привабливі ринкові пропозиції та здійснювати комплексну маркетингову підтримку товарів. Оцінювання рівня конкурентоспроможності та управління ним є складним багатовимірним процесом, від ефективності якого залежить результативність діяльності підприємства та його довгострокова стійкість. Це зумовлює актуальність наукового дослідження механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції та розроблення дієвих інструментів її підвищення.

Зростання інтенсивності конкуренції, загострення боротьби за ринки збуту та необхідність утримувати постійний контакт зі споживачем спонукають підприємства впроваджувати інноваційні підходи до формування конкурентних переваг. Одним із ключових засобів досягнення успіху в таких умовах виступає виробництво продукції підвищеної якості, здатної відрізнитися від аналогів та

формуванню довгострокової споживчої лояльності. Успіх товару на ринку визначається не лише його властивостями, а й цілим комплексом зовнішніх і внутрішніх факторів – від організації виробництва та стратегії підприємства до загальної економічної ситуації та державної політики. Тому для підприємств важливо системно аналізувати та контролювати чинники, що впливають на конкурентний статус продукції, та забезпечувати їй унікальні характеристики, які б формували її відмінність від пропозицій конкурентів.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність продукції як інтегральний показник її ринкових характеристик.

Предметом дослідження виступає процес формування, функціонування та удосконалення економічних механізмів, спрямованих на підтримку та розвиток конкурентоспроможності продукції підприємства.

Метою роботи є комплексне дослідження теоретичних основ та практичних аспектів функціонування економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції, а також розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо їх удосконалення на прикладі ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД».

Досягнення поставленої мети передбачає виконання такого комплексу завдань:

- уточнити сутність та економічний зміст поняття «конкурентоспроможність продукції»;
- дослідити ключові фактори, що визначають рівень конкурентоспроможності, та проаналізувати основні методи її оцінювання;
- розглянути методологічні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства;
- проаналізувати позиції ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» у сучасному ринковому середовищі;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства;
- визначити ефективність реалізованої конкурентної стратегії;
- обґрунтувати необхідність комплексного підходу до регулювання

факторів конкурентоспроможності;

– запропонувати напрями вдосконалення конкурентної стратегії підприємства;

– розробити модель управління конкурентоспроможністю продукції.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи – аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, логічне узагальнення, системний підхід – а також спеціальні інструменти кількісної та якісної оцінки конкурентних параметрів продукції. Формування моделі управління здійснено із застосуванням методів моделювання, аналогії та структурно-функціонального аналізу.

Інформаційну базу роботи складають наукові та монографічні праці з питань конкурентоспроможності, аналітичні матеріали, офіційні статистичні дані, нормативно-правові акти, а також внутрішня звітність та інформаційні джерела, що характеризують діяльність ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування сформованих у роботі рекомендацій для удосконалення системи управління конкурентоспроможністю не лише в межах ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД», а й на підприємствах споріднених галузей, що функціонують у ринкових умовах.

Структура і обсяг роботи. Основний зміст викладено на 58 сторінках комп'ютерного тексту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 44 найменувань, містить 6 таблиць і 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Сутність конкурентоспроможності продукції

Дослідження сутності та природи формування категорії «конкурентоспроможність продукції» вимагає простеження етапів її виникнення та подальшої еволюції. Як окреме економічне поняття конкурентоспроможність продукції оформилася лише у ХХ столітті, однак її витoki сягають часу становлення конкурентних відносин між суб'єктами господарювання ще у період зародження ринкової економіки.

Сам термін «конкурентоспроможність» є похідним від більш загальної категорії «конкуренція» і тісно пов'язаний із законами її функціонування. Він відображає закономірності забезпечення конкурентних переваг товарів і виробників, а також механізми виявлення та задоволення потреб споживачів. Таким чином, конкурентоспроможність продукції виступає інтегральним показником, що поєднує як економічні, так і соціальні аспекти ринкових відносин.

З огляду на це, актуальним є дослідження основних напрямів наукового вивчення категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність» у різних економічних школах, аналіз результатів їх розвитку та впливу на сучасні концепції управління конкурентними перевагами. Це дозволяє більш ґрунтовно осмислити генезис конкурентоспроможності продукції та визначити ключові підходи до її оцінювання і забезпечення в умовах сучасної економіки.

Одним із ключових мислителів ХVІІІ століття, що заклав теоретичні засади конкурентоспроможності, був шотландський економіст Адам Сміт. У своїй праці «Дослідження про природу та причини багатства народів» він описав механізми саморегуляції ринку, пояснивши, як економічні закони визначають поведінку виробників і споживачів, забезпечують узгодження їхніх інтересів та створюють умови для дії вільної конкуренції. Було уперше систематизовано принципи ринкової економіки, в основі якої лежить механізм «невидимої руки» ринку. Він доводив, що індивідуальне прагнення до вигоди через конкуренцію призводить до ефективного розподілу ресурсів, сприяє розвитку виробництва та зростанню добробуту. Він зауважив, що «вільна конкуренція виступає необхідною рушійною силою дії ринкового механізму,

яка змушує всіх її учасників діяти відповідно до ідеального плану розвитку економіки, – конкуренти витісняють підприємства, що займаються виробництвом непотрібної ринку продукції чи послуги. Держава в цілому не повинна втручатися в економіку і торгівлю, тому що там діє «невидима рука» – автоматичний урівноважений механізм конкурентного ринку» [1, с. 90].

Послідовник теорії А. Сміта був Д. Рікардо, який поглибив розуміння конкуренції, обґрунтувавши її роль у визначенні вартості товарів і формуванні цін рівноваги та доповнив його дослідження розробленням концепції, яка згодом дістала назву – теорія порівняльних переваг. Теоретична модель досконалої конкуренції, сформульована в економічній науці, стала фундаментальною основою для пояснення механізмів ціноутворення, регулювання ринкових процесів та подальшого розвитку капіталістичної системи господарювання. Саме ця концепція дозволила науковцям обґрунтувати закономірності функціонування ринку в умовах рівноваги попиту і пропозиції та визначити роль конкуренції як ключового фактора ефективності економічної діяльності. Він зазначав: «Продукти завжди купуються за продукти або послуги; гроші слугують тільки мірилом, за допомогою якого здійснюється такий обмін» [38, 41].

У подальшому розвитку класичної економічної думки ідеї Д. Рікардо були підтримані та розвинуті Дж. Стюартом Міллем. Він наполягав на тому, що саме вільна конкуренція визначає правила формування ціни, заробітної плати та ренти, виступаючи універсальним регулятором економічних процесів. Мілль скептично ставився до соціалістичних концепцій, вважаючи, що вони руйнують природний механізм конкурентної взаємодії, однак і саму реальну конкуренцію свого часу він не вважав досконалою. Значний внесок ученого полягає в обґрунтуванні взаємодії попиту та пропозиції, яка, на його думку, і визначає рівень ринкових цін. Саме суперечність між прагненням покупця знизити витрати й інтересом продавця підвищити ціну створює конкурентну напругу, що забезпечує рівновагу між обсягами попиту та пропозиції [32].

Важливий етап у теоретичному осмисленні конкуренції пов'язаний із працями К. Маркса. У «Капіталі» він розглядав конкуренцію як рушійну силу капіталістичного розвитку, що водночас спричиняє концентрацію виробництва, формування монополій та загострення протиріч між капіталом і працею. Маркс запропонував власний підхід до розуміння цінності товару на основі категорій споживчої вартості та вартості. Споживча вартість, на його переконання,

відображає сукупність корисних властивостей продукту, що задовольняють певні потреби людей, і становить матеріальну основу суспільного багатства [12]. Водночас товар має мати не лише корисність для конкретного виробника, а й суспільну значущість, тобто задовольняти потреби інших членів суспільства, що реалізується через механізм обміну. Саме ці ідеї визначили подальший розвиток теорії оцінювання якості продукції та формування конкурентоспроможності.

Наступний важливий етап у дослідженні конкуренції пов'язується із становленням неокласичної економічної теорії. У працях К. Менгера, Е. Бем-Баверка, Ф. Візера, Ф. Еджворта, Ф. фон Хайєка, А. Маршалла, Й. Шумпетера, П. Самуельсона, В. Нордхауса, М. Портера та інших була запропонована більш точна й системна модель впливу досконалої конкуренції на ціноутворення. Кінець XIX – початок XX століття ознаменувалися переосмисленням змісту конкуренції, оскільки традиційна модель приділяла надмірну увагу цінній конкуренції та не враховувала складнішої структури ринкової поведінки. На цьому тлі виник методологічний підхід маржиналізму, який сформувався ще в середині XIX століття, а широкого поширення набув у 70-х роках XX століття. Його представники – К. Менгер, А. Маршалл, Е. Бем-Баверк, Ф. Візер – розвивали ідеї граничних величин та суб'єктивної оцінки корисності, що дозволило глибше зрозуміти механізми формування ціни [1, с. 91].

Протягом XIX століття головна увага економістів була зосереджена на проблемах вартості та визначенні джерел доходу, тоді як взаємозалежність ціни, попиту й пропозиції та їх вплив на конкурентоспроможність залишалися другорядними питаннями. А. Маршалл запропонував інтеграцію різних теорій вартості в єдину систему, яка дозволила пояснити формування ринкової рівноваги. Він виділив окремі теоретичні площини – попит, пропозицію, рівновагу та прибуток – і об'єднав їх у логічно цілісну модель, що стала фундаментом подальшого розвитку економічної науки.

А. Маршалл зробив вагомий внесок у розвиток теорії досконалої конкуренції, надавши більш послідовне та ґрунтовне пояснення механізму автоматичного встановлення ринкової рівноваги. Він поєднав у єдиній концепції дію законів граничної корисності та граничної продуктивності, що дало можливість пояснити формування ціни як результат взаємодії попиту і пропозиції. Значним досягненням Маршалла стало введення у науковий обіг поняття еластичності попиту, яке дозволило кількісно оцінювати чутливість

споживачів до змін ціни товару. Крім того, вчений виокремив три часові періоди встановлення рівноваги між попитом і пропозицією: короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий, що дало можливість більш точно відобразити динаміку ринкових процесів. [1, с. 92].

Погляди представників різних економічних шкіл на проблематику конкуренції та формування конкурентних переваг справили істотний вплив на сучасне розуміння конкурентних процесів у ринковому середовищі. Представник ліберальної економічної традиції Ф. Гаєк одним із перших звернув увагу на інформаційний аспект конкуренції, увівши до її аналізу поняття «монополії на інформацію». Він наголошував, що ринок функціонує як механізм, який стимулює пошукову активність економічних агентів і створює додаткові конкурентні можливості за умов асиметричності інформації.

Важливий внесок у трактування співвідношення монополії та конкуренції зробив Й. Шумпетер, автор концепції «монополістичної конкуренції» або «працездатної конкуренції». Він підкреслював, що домінування великих фірм на ринку не є перешкодою для прогресу, а навпаки – формує найкращі умови для економічного розвитку, стимулює творчий потенціал корпорацій і сприяє розгортанню інноваційних процесів. На думку дослідника, ефективна конкуренція невід’ємно пов’язана з оновленням продукту, впровадженням нових технологій, використанням нових видів ресурсів і вдосконаленням організаційних структур, що загалом відповідає сутності інновації [1, с. 93].

Погляди П. Самуельсона та В. Нордхауса сформували основу «неокласичного синтезу», що поєднав інструментарій неокласичної мікроекономіки з кейнсіанським макроекономічним аналізом. П. Самуельсону належить розроблення теорії виявлених уподобань, яка дозволяє оцінити споживчі переваги на основі реальної поведінки покупців. Учені звертають увагу на те, що у сучасній економіці досконала конкуренція є радше теоретичною конструкцією, оскільки переважна частина ринків характеризується різними проявами недосконалої конкуренції.

Однією з найзначущіших є концепція конкурентних переваг, розроблена М. Портером. У його дослідженнях обґрунтовано, що формування конкурентоспроможності галузей і країн можливе через активізацію конкурентних сил і перехід від конкуренції на основі факторних переваг до конкуренції, сформованої інноваційністю. Учений виділив п’ять базових сил конкуренції, що визначають інтенсивність ринкового суперництва, а також

підкреслив, що довгострокові конкурентні переваги формуються завдяки інноваціям у продуктах, технологіях, маркетингових підходах, способах організації виробництва та сервісу. Окрема увага приділяється ролі економічних кластерів, у межах яких конкуренція посилюється завдяки взаємодії підприємств, наукових установ, постачальників та інших учасників економічного середовища. Саме тому конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від його економічного оточення та структури ланцюга створення вартості [1, с. 93].

Важливим напрямом розвитку стратегічного підходу до аналізу конкуренції стали праці І. Ансоффа, який заклав теоретичні основи стратегічного менеджменту. Він розробив концепцію стратегічної поведінки підприємства та запропонував підхід до формування конкурентних стратегій з урахуванням динаміки поведінки учасників ринку, політичних змін, соціально-культурних чинників і особливостей організаційного середовища. Значним практичним внеском дослідника стало створення інструментарію стратегічного управління в режимі реального часу [25, 26].

Ф. Котлер, один із найвідоміших теоретиків маркетингу, також розглядає проблему конкурентних переваг як ключовий елемент ринкової стратегії. Він підкреслює важливість формування інформаційно-аналітичної системи для оцінювання конкурентних позицій підприємства, виявлення сильних і слабких сторін конкурентів, пошуку ринкових ніш та розроблення ефективних управлінських рішень [29].

Комплексне розуміння сутності конкуренції та методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства поглиблено в працях А. Вайсмана, який наполягав, що конкурентна стратегія є основним інструментом забезпечення переваг на ринку. Водночас Р. Каплан і Д. Нортон зробили значний внесок у розвиток стратегічного управління, запропонувавши концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) як індикатора досягнення підприємством конкурентних переваг і механізму узгодження фінансових та нефінансових результатів діяльності.

Таким чином, сучасна теоретична база, представлена працями провідних економістів, формує комплексний погляд на конкуренцію та конкурентоспроможність, який поєднує інформаційні, інноваційні, стратегічні та маркетингові аспекти, забезпечуючи наукове підґрунтя для ефективного управління конкурентними процесами на підприємствах.

А. Томпсон та А. Стрікленд належать до авторів, які запропонували одну з найбільш ґрунтовних класифікацій конкурентних переваг підприємства. Вчені вважали, що шляхом глибокого аналізу галузевого середовища та конкурентних сил можна визначити ключові фактори успіху компанії. До таких факторів вони відносили: якість і споживчі властивості продукції, репутацію підприємства, рівень виробничих потужностей, використання сучасних технологій, розгалужену дилерську мережу, інноваційність, наявність достатніх фінансових ресурсів, оптимізацію витрат у порівнянні з конкурентами, а також ефективність сервісного та післяпродажного обслуговування клієнтів [42].

Особливу увагу дослідники приділяли стратегічним підходам до формування конкурентних переваг. Вони виділили окремий різновид конкурентних стратегій – так звану «стратегію оптимальних витрат», яка ґрунтується на поєднанні двох на перший погляд протилежних напрямів: зниження витрат виробництва і водночас підвищення цінності товару для споживача. Такий підхід дозволяє підприємству забезпечити баланс між ціною та якістю, пропонуючи покупцям продукцію, яка є доступною за вартістю, але водночас відповідає їхнім очікуванням за функціональними характеристиками та рівнем обслуговування. Саме ця стратегія, на думку Томпсона і Стрікленда, створює умови для довгострокової стійкої конкурентоспроможності компанії.

Проблематика підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств в умовах нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища посідає важливе місце у сучасних дослідженнях. Значний внесок у формування еколого-економічних засад управління конкурентоспроможністю зробили С. Ілляшенко, А. Воронкова та О. Прокопенко, які акцентували увагу на поєднанні економічної ефективності та екологічної безпеки [6, 156].

Науковці В. І. Савенко, І. С. Нестеренко та В. В. Ключова розглядають конкурентоспроможність підприємства крізь призму системного підходу. У своїх дослідженнях вони наголошують, що здатність підприємства конкурувати не є ізольованою характеристикою окремих його параметрів, а формується як цілісна система взаємопов'язаних елементів, кожен з яких впливає на загальний результат. Такий підхід дозволяє трактувати конкурентоспроможність не як статичну властивість, а як динамічну взаємодію структурних компонентів підприємства, які забезпечують його життєздатність у ринкових умовах.

У працях В. Кривіцької підкреслюється, що конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність успішно змагатися з іншими

учасниками ринку. Дослідниця акцентує, що цей феномен впливає зі здатності підприємства створювати продукцію, яка краще відповідає потребам споживачів або перевищує пропозиції конкурентів за ефективністю. Погляди авторки узгоджуються з визначенням, наведеним М. Портером, який трактує конкурентоспроможність як можливість товару, послуги або компанії конкурувати на рівних умовах із суперниками. Відповідно, підприємство визнається конкурентоспроможним тоді, коли його продукція забезпечує споживачеві більшу цінність, ніж альтернативні пропозиції [11].

У широкому розумінні конкурентоспроможність характеризує здатність об'єкта – продукту, технології, підприємства чи навіть галузі або національної економіки – задовольняти визначену потребу ефективніше за інших учасників ринку. Таке трактування охоплює всі рівні економічної системи, від окремого інноваційного рішення до функціонування великих виробничих комплексів або регіонів.

Конкурентоспроможність підприємства, у свою чергу, відображає його можливість діяти результативно за умов ринкового суперництва, забезпечуючи стабільний прибуток, утримання ринкових позицій та здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це багатокомпонентна характеристика, що включає якість продукції, ефективність використання ресурсів, організацію управлінських процесів і гнучкість у прийнятті рішень.

Для об'єктивного визначення конкурентного потенціалу продукції необхідно враховувати спектр чинників, які формують її ринкові переваги. Йдеться про вимоги споживачів до характеристик товару, про динаміку попиту, рівень можливої ціни, інтенсивність конкуренції на відповідному ринку, показники продукції основних конкурентів, перспективні ринки збуту та строки окупності витрат, пов'язаних із створенням і просуванням товару. Сукупність цих елементів дає змогу оцінити, наскільки ефективно продукт може конкурувати в ринковому середовищі.

Узагальнення наукових підходів дає можливість класифікувати конкурентні переваги за джерелами їх виникнення. Вони можуть формуватися через споживчу вартість, граничну корисність, диференціацію, співвідношення попиту та пропозиції, ключові компетенції підприємства, маркетингові інструменти або додану екологічну складову. В умовах насичення ринку та значного розшарування купівельної спроможності споживачів особливо важливим стає уміння підприємства обирати ті джерела конкурентних переваг,

які найбільшою мірою відповідають потребам визначеного сегмента. Саме цей вибір визначає характер маркетингової стратегії, інструменти її реалізації та методи кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності продукції.

У межах дослідження доцільно подати таке визначення: конкурентоспроможність продукції – це властивість товару, яка забезпечує його відмінність від продукції інших виробників і здатність задовольняти конкретні потреби цільового споживача. Рівень конкурентоспроможності формується під впливом економічних тенденцій, ситуації на ринку, насиченості конкуренцією, стабільності позицій підприємства та просторових меж ринку збуту. Погіршення якості продукції або відставання за ключовими параметрами неминуче позначається на конкурентоспроможності підприємства загалом, адже знижує довіру покупців та ускладнює можливість утримувати стійкі позиції в конкурентному середовищі.

1.2. Чинники забезпечення та методи оцінки конкурентоспроможності продукції

Конкурентоспроможність товару виступає ключовою передумовою забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку та визначальною основою його прибуткової діяльності. У науковій та практичній літературі під конкурентоспроможністю товару зазвичай розуміють:

- сукупність властивостей продукції та супровідного сервісу, які визначають ступінь реального чи потенційного задоволення конкретної потреби у порівнянні з аналогічними товарами, що пропонуються на даному ринку;
- характеристику товару, яка відображає його відмінність від продукції конкурентів за рівнем відповідності суспільним потребам та за витратами, необхідними для їх задоволення;
- здатність товару відповідати вимогам певного ринку у конкретний період часу;
- спроможність продукції витримувати конкурентний тиск на ринку, тобто наявність суттєвих переваг над виробами інших товаровиробників.

Конкурентоспроможність товару «визначає не лише технічні чи економічні параметри продукції, але й відображає її здатність формувати для споживача додаткову цінність, що забезпечує підприємству сталі конкурентні переваги» [11].

Конкурентоспроможність продукції визначається комплексом чинників, які впливають на пріоритетність вибору споживачем товару та обсяг його реалізації на конкретному ринку. Серед них можна виділити три основні групи:

Техніко-економічні чинники. Вони залежать від рівня продуктивності та інтенсивності праці, витрат на виробництво, наукоємності продукції, а також визначають її якість, продажну ціну та витрати на експлуатацію чи споживання товару або послуги.

Комерційні чинники. Вони визначають умови реалізації продукції на ринку і включають:

– кон'юнктуру ринку, що характеризується рівнем конкуренції, співвідношенням попиту та пропозиції, а також національними та регіональними особливостями, які впливають на платоспроможний попит;

– сервісне обслуговування, яке охоплює наявність дилерських та дистриб'юторських пунктів, станцій технічного обслуговування, якість ремонту та інших супутніх послуг;

– маркетингові комунікації, зокрема ефективність реклами та інших засобів впливу на споживача для стимулювання попиту;

– імідж фірми, що включає популярність торгової марки, репутацію компанії та країни-виробника.

Нормативно-правові чинники. Вони відображають відповідність продукції технічним, екологічним і морально-етичним вимогам безпечного використання на ринку, а також дотримання патентного законодавства (патентна чистота та захист інтелектуальної власності). У разі невідповідності товару діючим стандартам і законодавчим нормам його реалізація на ринку є неможливою.

Конкурентоспроможність продукції формується як результат взаємодії технічних, комерційних та нормативно-правових факторів, що забезпечують її здатність задовольняти потреби споживачів та витримувати конкурентний тиск. 10, с. 235].

Серед численних чинників, що визначають конкурентоспроможність товару на ринку, пріоритетну роль, як правило, відіграють наступні:

Корисність для споживача. Вона відображає споживчу цінність товару, тобто здатність задовольняти конкретні потреби та вимоги, що пред'являються до певного типу чи виду продукції. Чим більше товар відповідає очікуванням споживача, тим вище його конкурентоспроможність.

Ціна продукції. При рівному рівні корисності покупці віддають перевагу

більш доступним за ціною товарам. Водночас, якщо дорожчий товар пропонує додаткову цінність чи переваги для споживача, він може бути обраний попри вищу вартість.

Інноваційність продукції. Під цим розуміють введення значущих нововведень або унікальних властивостей у товар, що робить його оригінальним та ексклюзивним для споживача. Інноваційність підвищує привабливість товару, дозволяє виділитися серед аналогів і формує додаткові конкурентні переваги.

Конкурентоспроможність товару на ринку визначається не лише його базовими характеристиками, а й здатністю поєднувати споживчу цінність, оптимальну ціну та інноваційні властивості, що задовольняють очікування цільової аудиторії. [10, с. 240].

Критерії конкурентоспроможності товару являють собою якісні та/або кількісні характеристики продукції, що використовуються як основа для оцінки її здатності конкурувати на ринку. Основні критерії можна охарактеризувати наступним чином:

1. Рівень і стабільність якості. Рівень якості є відносною характеристикою та оцінюється шляхом порівняння параметрів продукції з аналогічними товарами конкурентів. Стабільність якості визначається показниками браку, кількістю повернень бракованих партій, кількістю та сумою рекламаций, а також незмінністю органолептичних властивостей продукції.

2. Соціальна адресність. Відповідність характеристик товару потребам конкретної соціальної групи чи індивідуального споживача. Це включає демографічні та поведінкові особливості, такі як сприйняття новинок, уявлення про комфорт та естетику, чутливість до ціни, рівень доходу, стан здоров'я, індивідуальні смаки, особливості фізичної форми тощо.

3. Достовірність. Характеристика підтверджується безпосередньо через спеціальне маркування, сертифікати відповідності, а також опосередковано – за наявністю колективних знаків, авторитетом експерта або надійністю місця продажу.

4. Безпечність. Включає безпеку для життя і здоров'я споживача, майна та навколишнього середовища під час використання, зберігання, транспортування та утилізації товару, а також безпеку виконання робіт, пов'язаних із продукцією. Виділяють безпеку для людини, екологічну безпеку та безпеку виконання робіт.

5. Споживча новизна. Визначає здатність товару задовольняти нові потреби або більш ефективно задовольняти існуючі порівняно з попередниками. Оцінка споживчої новизни здійснюється через аналіз новизни властивостей товару, значущих для кваліфікованого споживача.

6. Імідж товару та підприємства. Репутація організації як надійного виробника переноситься на її продукцію. Високий імідж підвищує довіру до товару та формує позитивне сприйняття його якості та надійності.

7. Інформативність продукції. Визначає здатність товару донести до споживача інформацію про свої конкурентні переваги. Рівень отриманої інформації суттєво впливає на вибір споживача між альтернативними товарами.

8. Ціна споживання. Відображає грошову вартість товару та витрати споживача на його придбання і експлуатацію протягом терміну служби. Зазвичай споживач надає перевагу якості, але при ідентичності товарів за якістю або обмеженому доході ціна може стати вирішальним фактором.

Таким чином, комплексне оцінювання цих критеріїв дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності товару і його спроможність успішно конкурувати на ринку.

Високий технічний рівень продукції сам по собі ще не гарантує її успішного виходу на ринок та освоєння у виробництві. За умов значного перенасичення товарних ринків, коли пропозиція суттєво перевищує платоспроможний попит, кожен товар – а разом із ним і виробник – опиняється в ситуації жорсткої конкуренції за увагу та вибір споживача. Оскільки багато товарів можуть задовольняти одні й ті самі потреби, покупець обирає той продукт, який забезпечує більшу корисність на одиницю витрат, тобто пропонує більш вигідне співвідношення корисного ефекту та ціни.

Під час порівняння різних товарів споживач орієнтується на той варіант, де співвідношення ефективності використання до витрат на придбання та експлуатацію є максимально вигідним. Це означає, що конкурують не лише технічні властивості чи якісні характеристики виробів, а й загальна економічна привабливість товару для покупця.

Оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції має ґрунтуватися на кількох принципових положеннях. По-перше, конкурентоспроможність не може бути виміряна ізольовано – вона визначається тільки шляхом порівняння з іншими товарами аналогічного призначення, тобто має відносний характер. По-друге, цей показник відображає ступінь відповідності товару конкретній потребі

у порівнянні з виробом-конкурентом. По-третє, під час оцінювання потрібно враховувати не лише параметри самої продукції, а й економічні витрати, пов'язані з маркетинговим просуванням товару та витратами споживача на придбання і використання.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції доцільно визначати як комплекс споживчих властивостей виробу, що забезпечують його здатність краще, ніж аналогічні товари конкурентів, відповідати суспільним потребам за умови врахування витрат, необхідних для задоволення цих потреб. Процес оцінювання конкурентоспроможності товару базується на низці послідовних аналітичних дій, спрямованих на виявлення його ринкових переваг. Насамперед здійснюється дослідження ринкової ситуації, у межах якого збирають інформацію про потенційних конкурентів, їхні продукти та особливості поведінки покупців. На цьому етапі визначають також товар, який буде використовуватися як база для подальшого порівняння. Далі формується перелік ключових індивідуальних характеристик виробу, що дають змогу оцінити рівень його якості та відмінності від аналогів.

Важливим елементом аналізу є вивчення нормативних параметрів, що демонструють відповідність товару державним стандартам або іншим регламентам. Якщо продукція не відповідає встановленим нормам, подальша оцінка втрачає сенс, і виріб визнається неконкурентоспроможним. За умови відповідності стандартам розпочинають розрахунок групових параметрів конкурентоспроможності. Технічна складова оцінюється за сукупністю показників, що відображають функціональність, надійність, безпеку та інші споживчі властивості. Після цього проводиться аналіз економічної складової, який передбачає визначення витрат споживача, пов'язаних із придбанням, експлуатацією, обслуговуванням і подальшою утилізацією продукції.

Таким чином, конкурентоспроможність товару постає як інтегральна характеристика, що поєднує споживчі властивості виробу та економічні витрати, необхідні для задоволення відповідної потреби. Узагальнена схема такого оцінювання представлена на рис. 1.1, що дає змогу відтворити логіку процесу визначення ринкових переваг продукції та оцінити її здатність конкурувати на цільових ринках.

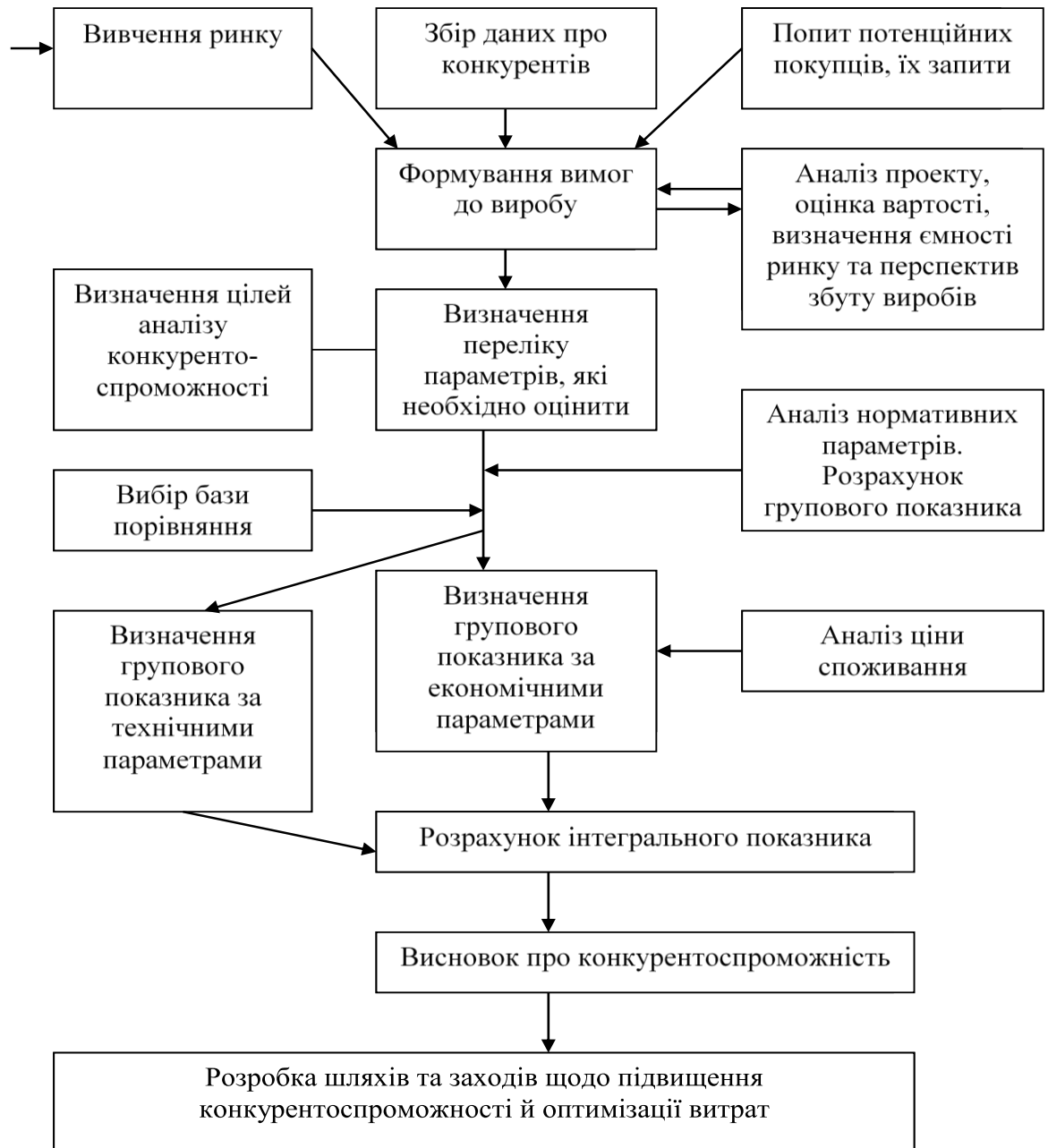


Рис. 1.1. Схема оцінювання конкурентоспроможності продукції

Для практичного визначення рівня конкурентоспроможності продукції застосовують різноманітні методи та методики оцінки. Вибір конкретного підходу залежить від низки чинників, серед яких: тип продукції (споживчий товар або продукція промислового призначення), обсяг і достовірність доступної інформації, терміни отримання результатів оцінювання, цільова аудиторія, для якої призначені ці результати, а також наявні ресурсні та бюджетні обмеження.

Відтак, методика оцінки конкурентоспроможності має бути адаптована до специфіки продукту та умов його аналізу, що забезпечує точність і

практичну корисність отриманих результатів. Методи оцінки конкурентоспроможності товару можна класифікувати за певними критеріями (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності товару [29]

Метод оцінювання	Сутність методу	Ключові показники / інструменти	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Порівняльний (диференціальний)	Порівняння окремих параметрів товару з еталоном або конкурентом	Технічні, якісні, функціональні параметри	Простота; наочність; застосовність на етапі розробки	Ігнорує вагомість параметрів; не враховує ціну та споживчу корисність	Споживчі товари, технічні вироби, продукти з чіткими параметрами
Параметричний	Оцінка товару за найважливішими параметрами з урахуванням їх вагомості	Набір ключових параметрів; вагові коефіцієнти	Точність; можливість глибокого аналізу характеристик	Складність визначення ваг; потреба у спеціалістах	Технічна продукція, обладнання, промислові товари
Комплексний (інтегральний)	Формування інтегрального показника шляхом співвідношення корисності та ціни	Інтегральний індекс; сукупна корисність; ціна життєвого циклу	Комплексність; універсальність; можливість кількісної оцінки	Високі вимоги до даних; складність обчислень	Машинобудування, будівельні матеріали, техніка, FMCG
Метод життєвого циклу товару (LCC)	Оцінка вартості товару протягом повного життєвого циклу	Витрати на придбання, експлуатацію, утилізацію, ремонт	Враховує реальні витрати споживача; точний економічний ефект	Не придатний для швидкозсувних товарів; складність прогнозування витрат	Складне обладнання, оргтехніка, великогабаритні вироби
Експертні методи	Залучення групи експертів для багатоаспектної оцінки товару	Метод Делфі, АНР, бальне ранжування	Дозволяє оцінити нематеріальні параметри; гнучкість	Суб'єктивність; потреба у кваліфікованих експертах	Дизайн, бренд, інновації, унікальні товари
Маркетингові методи	Оцінка товару з погляду ринку та споживчої поведінки	SWOT, PEST, позиціонування, аналіз попиту	Відображає реальну ситуацію на ринку; враховує поведінку споживача	Висока вартість досліджень; залежність від ринкових умов	FMCG, послуги, ринки з високою конкуренцією
Багатокритеріальні методи (MCDM)	Оцінка товару за сукупністю кількісних і якісних критеріїв	TOPSIS, АНР, ELECTRE, SMART	Висока точність; об'єктивність; врахування кількох факторів	Складні математичні процедури	Високотехнологічні галузі, стратегічний аналіз
Бенчмаркінг	Порівняння товару з ринковими лідерами або еталоном	Порівняльний аналіз, ринкові показники конкурентів	Практична спрямованість; виявлення кращих практик	Потребує доступу до інформації; ризик копіювання	Будь-які галузі, стратегічний менеджмент

Методи оцінювання конкурентоспроможності товару дозволяють

комплексно визначити ринкові позиції продукції підприємства, її відповідність потребам споживачів і здатність протистояти конкурентам. У науковій практиці використовується широкий спектр підходів, які різняться за глибиною опрацювання параметрів, складністю розрахунків та сферами застосування. Порівняльний або диференціальний метод ґрунтується на зіставленні окремих параметрів товару з еталонними показниками або характеристиками продукції конкурента. Він є одним із найпростіших, найбільш наочних і широко застосовуваних у практиці, особливо на етапах розробки чи модернізації товару. Порівнюються технічні, якісні та функціональні параметри, проте метод не враховує вагомості характеристик, не відображає споживчу корисність та практично не аналізує цінові аспекти. Він найбільш ефективний щодо товарів із чітко формалізованими характеристиками, таких як побутова техніка або будівельні матеріали.

Параметричний метод передбачає оцінювання товару за ключовими параметрами, кожному з яких надається певна вага залежно від його значущості для споживача. Метод забезпечує більш точний аналіз, дозволяє диференціювати вплив окремих характеристик на кінцеву оцінку конкурентоспроможності й застосовується насамперед для технічної продукції та обладнання. Проте визначення вагових коефіцієнтів є складним, потребує участі експертів та може мати суб'єктивний характер.

Комплексний або інтегральний метод базується на формуванні інтегрального показника конкурентоспроможності у вигляді співвідношення корисності продукції до її ціни. Він є універсальним інструментом оцінювання, оскільки враховує як технічні, так і економічні характеристики товару, включаючи ціну життєвого циклу. Метод дає змогу отримати кількісну оцінку ступеня конкурентоспроможності, однак вимагає значного обсягу достовірних даних і складних обчислень. Найчастіше його використовують у машинобудуванні, виробництві будівельних матеріалів, техніці та товарах широкого вжитку.

Метод життєвого циклу товару (Life Cycle Costing, LCC) оцінює загальні витрати, пов'язані з придбанням, експлуатацією, ремонтом і утилізацією товару. Такий підхід дозволяє визначити реальну економічну вигоду для споживача, що є вирішальним у виборі складної техніки, оргтехніки або великих промислових виробів. Проте метод практично не використовується для швидкопсувних товарів

і потребує детальних прогнозів витрат, що іноді є складним через нестабільність ринкового середовища.

Експертні методи передбачають залучення групи компетентних фахівців для багатовимірної оцінки товару. Найпоширеніші інструменти — метод Делфі, ієрархічний аналіз АНР та бальне ранжування. Їхньою перевагою є можливість оцінити нематеріальні параметри, такі як дизайн, імідж, інноваційність або емоційна цінність товару. Проте методи є суб'єктивними та потребують залучення досвідчених експертів, що може збільшувати вартість і тривалість дослідження.

Маркетингові методи зосереджуються на поведінці споживачів і позиції товару на ринку. Вони включають SWOT-, PEST-аналіз, інструменти позиціонування, аналіз попиту та конкурентного середовища. Перевагою є те, що такі методи відображають реальний стан ринку та враховують поведінкові мотиви покупців. Водночас вони потребують значних дослідницьких ресурсів і залежать від ринкових тенденцій, що швидко змінюються, особливо в умовах війни та економічної нестабільності.

Багатокритеріальні методи (MCDM), зокрема TOPSIS, АНР, ELECTRE та SMART, дозволяють оцінювати товар за сукупністю кількісних і якісних критеріїв. Вони вирізняються високою точністю, об'єктивністю та можливістю врахування великої кількості факторів одночасно. Разом з тим такі підходи передбачають використання складних математичних алгоритмів і застосовуються переважно у високотехнологічних галузях або стратегічному плануванні.

Бенчмаркінг передбачає порівняння товару з продукцією ринкових лідерів, що дозволяє визначити кращі практики та виявити слабкі сторони власного товару. Це один із найбільш практичних і адаптивних методів, що застосовується в будь-якій галузі. Проте його ефективність залежить від доступності інформації про конкурентів, а механічне копіювання чужих рішень може призвести до втрати унікальності продукту.

Усі зазначені методи мають різну природу, рівень складності та сфери застосування, однак їхнє комбіноване використання дає змогу досягти найбільш об'єктивної та повної оцінки конкурентоспроможності товару. Саме комплексний підхід дозволяє підприємствам будівельної галузі, зокрема ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД», ефективно реагувати на виклики ринкового середовища, підвищувати якість продукції та формувати стійкі конкурентні переваги.

Висновки до розділу 1

Поняття конкурентоспроможності продукції привертало увагу багатьох учених-економістів. Хоча як наукова категорія воно остаточно сформувалося лише у ХХ столітті, його витоки сягають періоду зародження конкурентних відносин між суб'єктами господарювання.

У найширшому розумінні конкурентоспроможність відображає здатність певного товару або послуги задовольняти потреби споживача більш ефективно, ніж інші пропозиції, що існують на ринку. Ця характеристика формується як комплекс властивостей продукції, які визначають рівень відповідності запитам споживача у порівнянні з аналогами інших виробників. Водночас конкурентоспроможність демонструє, наскільки виріб здатний утримувати позиції у конкурентному середовищі та забезпечувати підприємству переваги в ринковому змаганні.

Рівень конкурентоспроможності продукції залежить від чинників, серед яких:

- техніко-економічні фактори (якість, функціональні характеристики, надійність, інноваційність тощо);
- комерційні фактори (ціна, умови реалізації, маркетинг, сервісне та післяпродажне обслуговування);
- нормативно-правові фактори (відповідність стандартам, сертифікаційним вимогам, законодавчим нормам).

Успішність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається саме рівнем конкурентоспроможності його продукції, оскільки від цього залежить здатність утримувати й розширювати ринкову частку, а також забезпечувати стабільну прибутковість.

Для оцінювання конкурентоспроможності на практиці застосовуються різні методичні підходи. Вибір конкретної методики залежить від ряду обставин: особливостей самого продукту, обсягу та достовірності інформації, терміновості отримання результатів, цільової аудиторії та наявних ресурсних можливостей.

Особливе місце у забезпеченні конкурентоспроможності займає конкурентна стратегія підприємства. Вона являє собою спосіб досягнення довгострокових конкурентних переваг через ефективну боротьбу на ринку та більш повне задоволення потреб споживачів у порівнянні з конкурентами.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції є багатовимірною категорією, яка відображає інтегральний результат взаємодії технічних, економічних, організаційних і правових чинників, а також ефективність обраної конкурентної стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «ТЕР- ДОБРОБУД»

2.1. Місце організації в ринковому середовищі: його загальна характеристика

Будівельний комплекс України традиційно належить до ключових складових національного господарства, оскільки від його стану значною мірою залежить динаміка економічного зростання, оновлення основних фондів та відбудова інфраструктури. У докризовий період будівельна галузь демонструвала хвилеподібну динаміку: після спаду, спричиненого глобальною фінансовою кризою 2008–2009 рр., спостерігалось поступове відновлення, яке було перерване пандемією COVID-19, а згодом – повномасштабною збройною агресією російської федерації проти України. За оцінками, у 2021 р. частка будівництва у ВВП України становила близько 2,7 %, однак у 2022 р. обсяги будівельних робіт скоротилися більш ніж на дві третини порівняно з попереднім роком (падіння на 65–68 %), що робить галузь однією з найбільш постраждалих від війни.

Різне зниження ділової активності, руйнування житлового фонду, промислових об'єктів та транспортної інфраструктури, обмежений доступ до фінансових ресурсів і зростання логістичних витрат зумовили скорочення як нового будівництва, так і попиту на більшість видів будівельних матеріалів. Виробники цементу, бетонних виробів, стінових матеріалів, металоконструкцій та інших базових ресурсів зіткнулися з падінням внутрішнього попиту, порушенням ланцюгів постачання, дефіцитом робочої сили через мобілізацію та вимушену міграцію населення. Водночас вже у 2023 р. на тлі розгортання програм термінового відновлення та ремонтів критичної інфраструктури намітилася тенденція до поступового пожвавлення галузі: за даними Державної служби статистики, загальний обсяг будівельних робіт в Україні зріс на 22,6 % порівняно з 2022 р., хоча й залишався істотно нижчим за показники мирного часу.

Подібна динаміка характерна і для ринку будівельних матеріалів: після обвального падіння виробництва на початку повномасштабного вторгнення у

2022 р. у 2023 р. зафіксовано поступове відновлення, зумовлене зростанням потреб у матеріалах для відбудови пошкодженого житла, об'єктів енергетики, транспортної та соціальної інфраструктури. При цьому галузь функціонує в умовах підвищених воєнних ризиків, енергетичної нестабільності, подорожчання логістики та необхідності адаптації до нових вимог безпеки та стандартизованих підходів до відновлення.

Узагальнюючи, можна констатувати, що, попри глибокий воєнний спад, будівництво та виробництво будівельних матеріалів у сучасних умовах залишаються стратегічно важливими та перспективними видами діяльності. Очікуваний масштаб повоєнної відбудови, розширення програм міжнародної фінансової допомоги та формування довгострокових планів реконструкції України створюють потенційно високий попит на будівельні матеріали в середньо- та довгостроковій перспективі. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність поглибленого аналізу конкурентоспроможності продукції вітчизняних виробників, ефективності використання наявних виробничих потужностей і розробки дієвих економічних механізмів підтримки їх розвитку в умовах тривалої війни.

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва будівельних матеріалів в Україні за 2021-2023 роки

Вид будівельних матеріалів	Одиниця виміру	2021	2022	2023
Плити та плитки керамічні	млн кв. м	63,4	31,7	38,9
Цегла керамічна	млн умов. шт.	1250	540	710
Цемент	млн тонн	10,6	5,4	8,2
Вапно	тис. тонн	4850	2730	3420
Блоки та цегла з цементу, бетону та штучного каменю	млн умов. шт.	1505	620	890
Збірні залізобетонні конструкції	тис. куб. м	2 410	1030	1560

У 2021 році, тобто в довоєнний період, будівельна галузь України демонструвала стабільне зростання: попит підтримувався завершенням житлових і комерційних об'єктів, а виробництво основних будівельних матеріалів досягло найвищих показників за останні 5–7 років. У 2022 році, після початку повномасштабної війни, ситуація різко змінилася – виробництво в середньому скоротилося на 50–65 % залежно від виду продукції, найбільше впав випуск цегли, бетонних блоків та збірних залізобетонних конструкцій, значна частина підприємств зупинила діяльність або опинилася на тимчасово

окупованих територіях, а логістичні та енергетичні обмеження стали визначальними чинниками спаду. У 2023 році почали простежуватися перші ознаки відновлення: обсяги виробництва зросли на 15–40 % порівняно з 2022 роком, що було зумовлено активним проведенням аварійних ремонтів інфраструктури, відновленням житла на деокупованих територіях, збільшенням попиту на цемент і бетон, а також залученням міжнародної підтримки в програми відбудови країни (табл. 2.2).

ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» є будівельно-монтажним підприємством, що працює на ринку спеціалізованих будівельних робіт у Тернопільській області та належить до малого бізнесу. Компанія зареєстрована у 2007 році у місті Тернопіль і з моменту створення розвивалася як підрядник, орієнтований на виконання складних прикладних робіт у сфері реконструкції, ремонту та технічного переоснащення виробничих і інженерних об'єктів. Юридично підприємство здійснює діяльність відповідно до коду КВЕД 43.99 «Інші спеціалізовані будівельні роботи», що охоплює широкий спектр професійних операцій, не віднесених до вузьких будівельних спеціалізацій, але пов'язаних із монтажем конструкцій, окремих інженерних елементів, ремонтом промислових споруд і виконанням технологічних робіт.

Історія розвитку ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» відображає загальний стан будівельної галузі України. На початковому етапі діяльності (2007–2013 рр.) компанія формувала базу замовлень у сфері ремонтно-будівельних робіт, зосереджуючись переважно на місцевих об'єктах промислового та інфраструктурного призначення. Після 2014 року підприємство, як і більшість підрядників будівельного ринку, адаптувалося до економічної нестабільності й коливань попиту, водночас зберігши присутність у сегменті спеціалізованого промислового будівництва. У період 2020–2021 років компанія виконувала проекти з капітального ремонту силосів зернових сховищ та інших об'єктів аграрної інфраструктури, що підтверджує її компетентність у роботі з інженерними та технічними конструкціями, а також із залізобетонними елементами.

Ключові тренди для будівельного ринку Тернопільщини

Група факторів	Ключові тренди для будівельного ринку Тернопільщини	Наслідки для регіональних підрядників (у т.ч. ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД»)
Р – Політичні та правові фактори	<p>Дія воєнного стану, пріоритет фінансування оборони та критичної інфраструктури, що зміщує попит у бік ремонтів доріг, мостів, інженерних мереж, об'єктів енергетики та комунальної інфраструктури. Значна частина відбудовних і дорожніх проєктів фінансується за участю міжнародних фінансових організацій (ЄІБ, ЄБРР, донорські програми ЄС тощо), у тому числі для ремонтів доріг у Західній Україні, зокрема в Тернопільській області. Посилення регулювання у сфері публічних закупівель (Prozorro), жорсткі вимоги до прозорості та відповідності тендерної документації. Актуалізація норм з енергоефективності, сейсмо- та вибухостійкості, обов'язковість облаштування укриттів у нових і реконструйованих об'єктах.</p>	<p>Зростає роль державних та муніципальних замовлень, але і конкуренція за ці контракти стає жорсткішою. Підрядники, здатні працювати в процедурі ProZorro, які мають досвід виконання інфраструктурних та аварійно-відновлювальних робіт, отримують стратегічну перевагу. Водночас невеликі компанії стикаються з високим адміністративним навантаженням та потребою юридичного супроводу для участі в тендерах. Для ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД», основним видом діяльності якого є «інші спеціалізовані будівельні роботи» (КВЕД 43.99) з правом виконання широкого спектра будівельних та монтажних робіт, це створює вікно можливостей у нішах спеціалізованих та інженерних підрядів, але потребує посилення контрактно-правової компетентності.</p>
Е – Економічні фактори	<p>У 2022 р. будівельна галузь України зазнала обвального падіння: за окремими оцінками, обсяги будівельної продукції скоротилися більш ніж на 60 % порівняно з 2021 р., у першу чергу через руйнування, релокацію підприємств, блокаду логістики та дефіцит інвестицій. У 2023 р. за даними Держстату зафіксовано відновлення: індекс будівельної продукції зріс на понад 20 % відносно 2022 р., причому найбільше – у сегменті інженерних споруд (мости, дороги, мережі). Для Тернопільської області офіційна статистика фіксує значну волатильність обсягів будівництва в 2022–2023 рр. з різким падінням у 2022 р. на тлі загальноукраїнських тенденцій.</p>	<p>Ринок стає більш «проєктно-залежним»: прибутковість компаній визначається доступом до конкретних програм відновлення та інфраструктурних проєктів, а не масовим ринком житлового будівництва. Підрядники змушені працювати з високою собівартістю, закладати в контракти ризик зростання цін на матеріали, активніше оптимізувати логістику та співпрацю з місцевими виробниками будматеріалів. Для невеликих компаній на кшталт ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» критичною стає здатність гнучко формувати портфель замовлень (ремонти, реконструкції, спеціалізовані роботи), працювати з авансуванням та поетапним фінансуванням, а також</p>

	Зберігаються висока інфляція, подорожчання будматеріалів, палива й енергоносіїв, коливання курсу гривні, що ускладнює довгострокове планування кошторисів.	мінімізувати кредитне навантаження.
S – Соціальні фактори	Тернопільщина, як західний регіон, стала одним з приймаючих регіонів для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що підвищило навантаження на житлову та соціальну інфраструктуру і сформувало додатковий попит на реконструкцію гуртожитків, соціального житла, об'єктів освіти й охорони здоров'я. Одночасно спостерігається демографічний тиск: мобілізація, міграція працездатного населення за кордон, нестача кваліфікованих робітників будівельних спеціальностей. Соціальний запит населення зміщується від «преміального» нового житла до безпечного, енергоефективного, доступного за ціною житла та до швидкого відновлення критично важливих об'єктів (мости, дороги, школи, ЦНАПи, лікарні).	Для будівельних компаній це означає структурну зміну попиту: зниження частки «класичного» девелопменту й збільшення частки реконструкцій, термомодернізації, адаптації будівель під потреби ВПО та соціальних категорій населення. Дефіцит робочої сили змушує підрядників конкурувати за кадри, підвищувати оплату праці, інвестувати в навчання та утримання бригад. Для ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» це можливість спеціалізуватися на складних ремонтно-будівельних і інженерних роботах для муніципальних та соціальних об'єктів, але водночас загроза – через можливий відтік кваліфікованого персоналу за кордон або в більші компанії.
T – Технологічні фактори	Акцент державної політики на енергоефективності, відновлюваній енергетиці та «розумній» інфраструктурі стимулює попит на сучасні матеріали (енергоощадні вікна, теплоізоляційні системи, сухі суміші, ЗБВ нового покоління), а також на проекти з утеплення та модернізації існуючого фонду. Під впливом донорських програм та вимог міжнародних фінансових інститутів зростає роль цифрових інструментів – BIM-проекування, електронний документообіг, онлайн-моніторинг виконання проектів, стандарти прозорості. На ринку Тернопільської області працює низка виробників будматеріалів (цемент, ЗБВ, цегла, нерудні матеріали), що створює локальну сировинну базу для реалізації проектів з мінімальними логістичними витратами.	Компаніям потрібно підвищувати технологічну «зрілість»: модернізувати парк техніки, впроваджувати сучасні технології бетону, гідроізоляції, фасадних систем, використовувати програмні продукти для кошторисів, планування і контролю робіт. Для невеликого підрядника це виклик з огляду на обмежені фінансові ресурси, але й шанс зайняти нішу «технологічно підкованого» спеціаліста з ремонту й реконструкції, якщо вдасться залучити грантові чи партнерські ресурси на оновлення технічної бази. Для ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» ключовим є поетапне оновлення механізмів та інструментів, а також співпраця з локальними виробниками будматеріалів для скорочення витрат та підвищення швидкості виконання робіт.

Повномасштабна війна 2022 року суттєво змінила умови функціонування будівельного бізнесу. В Україні відбулося різке скорочення обсягів будівельних робіт, значна частина підприємств тимчасово призупинила діяльність або втратила виробничі потужності. Незважаючи на загальнонаціональний спад у 2022 році, «ТЕР-ДОБРОБУД» зумів зберегти роботу й перебудувати діяльність відповідно до нових умов. У 2023 році, коли в Україні почалося активне відновлення інфраструктури, аварійних об'єктів і житла на деокупованих територіях, попит на спеціалізовані будівельні роботи збільшився, що позитивно позначилося на фінансових результатах підприємства. Загальна тенденція галузі у 2023–2024 роках – зростання інженерного будівництва та ремонтно-відновлювальних робіт – повністю збіглася з тим видом діяльності, який виконує «ТЕР-ДОБРОБУД».

Компанія належить до малих підприємств і має близько 16 працівників, що визначає гнучку організаційну структуру та можливість швидко адаптуватися до різних типів замовлень. Такий формат дозволяє здійснювати роботи середньої складності, зокрема на промислових, складських, аграрних та інженерних об'єктах, та виконувати функції субпідрядника у ширших будівельних проєктах. У портфелі підприємства переважають роботи з реконструкції, посилення несучих конструкцій, ремонту бетонних та залізобетонних елементів, відновлення технічних споруд та об'єктів інфраструктурного значення.

У фінансовому аспекті ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» демонструє стабільність і позитивну динаміку відновлення після складного воєнного періоду. Показники за 2024 рік свідчать про збільшення доходів, чистого прибутку та активів, що відповідає загальноукраїнським тенденціям у будівельній галузі. Незважаючи на невисоку рентабельність, характерну для малого підрядного бізнесу в умовах війни, підприємство зберігає операційну ефективність і має потенціал для подальшого розвитку з огляду на плани масштабної відбудови України. Таким чином, «ТЕР-ДОБРОБУД» зміцнює позиції як надійний регіональний підрядник, особливо затребуваний у сегменті ремонтно-відновлювальних і спеціалізованих промислових робіт.

Фінансові показники ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» та аналіз

Показник	2023	2024	Динаміка 2024/2023
Дохід (виручка), тис. грн	~24 900**	26695	+7 %
Чистий прибуток, тис. грн	~35**	67	+94 %
Активи, тис. грн	~14 300**	16 260	+14 %
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	15	16	+1 особа

** Обчислено на основі динаміки, наведеної у звітності за 2024 рік.

Аналіз фінансових показників свідчить, що підприємство перебуває у фазі поступового відновлення після різкого падіння будівельної активності у 2022 році. Зростання доходу на 7 % підтверджує розширення портфеля робіт у рамках інженерних і ремонтно-відновлювальних проєктів, які стали домінувати після початку повномасштабної війни. Майже дворазове збільшення чистого прибутку вказує на покращення внутрішньої ефективності, зниження частки витрат або більш вигідну структуру контрактів. Зростання активів на 14 % може бути результатом оновлення обладнання або збільшення обсягів незавершеного виробництва, що типово у періоди збільшення кількості замовлень. Загалом компанія демонструє ознаки фінансової стійкості та здатність адаптуватися до економічних умов воєнного часу, що є позитивним сигналом для подальшої участі у проєктах відбудови України.

Отримані в процесі аналізу дані стають основою для розроблення стратегії подальшого розвитку підприємства, дозволяють оцінити реальний стан його ресурсів, визначити рівень стійкості та платоспроможності, а також виявити наявні приховані резерви, які можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності й зміцнення конкурентних позицій.

Оцінювання рівня рентабельності підприємства здійснюється на основі низки ключових показників, серед яких: рентабельність виробничих активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продукції та рентабельність реалізації. Аналіз динаміки цих показників у 2023–2024 роках дає можливість сформулювати цілісне уявлення про ефективність фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД».

Дослідження показало, що у 2024 році рентабельність виробничих активів зменшилася порівняно з 2023 роком. Це свідчить про недостатньо ефективне використання активів і зниження їх віддачі, що може бути наслідком як

зменшення обсягів виробництва, так і переоцінки структури основних засобів. Водночас рентабельність власного капіталу навпаки зросла, що свідчить про більш результативне використання власних фінансових ресурсів підприємства та певне поліпшення його інвестиційної привабливості.

Показник рентабельності продукції в обох періодах був від'ємним, що вказує на збитковість окремих видів виробів. Проте позитивною тенденцією є те, що у 2024 році порівняно з 2023 роком цей показник зріс, що може відображати поступове підвищення виробничої ефективності або зниження собівартості окремих видів продукції.

Рентабельність реалізації у 2024 році знизилася відносно попереднього року, що свідчить про нерентабельність реалізаційної діяльності. Це означає, що витрати на виробництво та збут продукції перевищили доходи від її продажу, і підприємство зазнало фінансових втрат.

У підсумку можна зазначити, що ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» у аналізованому періоді зіткнулося з проблемами низької ефективності реалізації та не вигідного виробництва окремих товарних позицій, що потребує перегляду виробничої та збутової політики для забезпечення рентабельної діяльності.

Платоспроможність підприємства визначається за допомогою таких коефіцієнтів: коефіцієнт автономії (платоспроможності), коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, коефіцієнт маневреності власного капіталу. Коефіцієнт автономії (платоспроможності) за 2024 рік свідчить, що на кінець року в кожних ста гривнях вкладених активів підприємства 45 грн. є власними коштами. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами зріс в 2024 році в порівнянні з 2023 роком в два рази. Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2024 році знизився порівняно з 2023 роком, але його значення є більшим за нормативне (>0).

ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» не є фінансово стійке, оскільки показники платоспроможності підприємства мають фактичні значення нижчі за нормативні (нормативні значення $K_a > 0,5$; $K_f > 1$; $K_z > 0,1$; $K_{м.в.к.} > 0$). Тобто товариство не здатне сплачувати всі свої боргові зобов'язання згідно з встановленими строками чи відповідно до договірних умов.

Ліквідність ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» оцінювалася на основі ключових показників, що характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати

свої короткострокові зобов'язання. Аналіз коефіцієнта поточної ліквідності засвідчив, що у 2024 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадало 1,44 гривні оборотних активів. Оскільки нормативним вважається інтервал від 1,0 до 3,0, підприємство демонструє достатній рівень забезпеченості поточними ресурсами для покриття своїх боргів, що свідчить про відносно стабільне функціонування у короткостроковому періоді. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності є нижчим за нормативне значення, що означає недостатню спроможність компанії негайно погасити зобов'язання за рахунок високоліквідних активів.

Оцінка ділової активності була здійснена шляхом аналізу показників оборотності активів, запасів, власного капіталу, кредиторської та дебіторської заборгованості. Значення коефіцієнта оборотності активів у 2023–2024 роках не досягало нормативного рівня (>1), що свідчить про недостатньо ефективне використання ресурсної бази підприємства та уповільнення процесів відтворення. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів у 2024 році знизився порівняно з 2023 роком, що вказує на збільшення обсягів запасів та можливі проблеми з їх раціональним формуванням чи реалізацією.

Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта оборотності власного капіталу, який у 2024 році становив 2,08. Це свідчить про покращення ефективності використання власних фінансових ресурсів і певне зміцнення фінансового стану підприємства.

На ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» використовуються прямі канали збуту (виробник – споживач). Споживачами продукції є ТОВ “Креаторбуд”, БМУ “Промбуд”, комбінат “Будіндустрія” і населення.

2.2. Оцінка конкурентної стратегії ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД»

Аналіз стратегії передбачає дослідження реальної траєкторії розвитку підприємства та зіставлення її з бажаним стратегічним курсом, який забезпечує успіх у мінливому ринковому середовищі. Поточний напрям діяльності компанії визначається сукупністю рішень, дій та бездіяльності, що характеризують її поведінку на ринку, рівень внутрішньої організованості та здатність підтримувати обраний стратегічний вектор. Важливо також оцінити, наскільки обрана стратегія є життєздатною щодо зовнішніх умов: кон'юнктури ринку, інтенсивності конкуренції, ресурсних обмежень та фінансових можливостей.

Таким чином, аналіз стратегії ґрунтується на двох ключових компонентах – внутрішній та зовнішній оцінках. Перша дає змогу визначити, наскільки ефективно внутрішні системи підприємства здатні підтримувати стратегічні цілі, друга – показує відповідність стратегії викликам та можливостям ринкового середовища. Саме поєднання цих складових забезпечує комплексне бачення реальної стратегічної позиції підприємства та формує підґрунтя для обґрунтованих управлінських рішень [23, с. 381].

ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» використовує стратегію лідерства у витратах, яка передбачає зниження повних витрат виробництва продукції, що залучає велику кількість покупців. Відповідно підприємство має нищу собівартість ніж у конкурентів і ставить собі ціль збільшення частки ринку, отже використовує наступальну стратегію.

Стратегія лідерства у витратах полягає у тому, щоб покращити всі елементи виробничо-управлінської системи: виробничі потужності, рівень витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивність праці, структуру систем розподілу тощо, які орієнтуються на досягнення високого рівня показників ефективності виробництва. Але використовуючи стратегію лідерства у витратах знижуються інші показники конкурентоспроможності: якість виробництва, швидкість поставок продукції покупцям і відповідний рівень сервісу. Це і є завданням оптимізації конкурентної стратегії.

Стратегія лідерства у витратах, яку реалізує ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД», створює для підприємства низку істотних переваг у конкурентному середовищі. Для учасників ринку, що виступають конкурентами, така стратегія означає, що підприємство, яке має найнижчі витрати, здобуває кращі позиції у ситуації, коли домінує цінове змагання. Перебуваючи у відносно захищеному становищі щодо цінових коливань, компанія може нарощувати свою частку ринку за рахунок доступніших цін і при цьому зберігати прибутковість на рівні галузевого маржинального стандарту або навіть перевищувати його.

Для споживачів така стратегія означає можливість придбати товар за нижчою ціною, що стимулює попит і створює взаємну вигоду: покупець отримує прийнятну ціну, а виробник компенсує витрати та формує ресурс для подальшого розвитку. У ситуації обмеженого попиту саме більш доступна продукція має вищі шанси знайти свого покупця, тоді як дорогі товари часто залишаються нереалізованими.

З позиції взаємодії з постачальниками, зростання частки ринку дозволяє компанії працювати з більшими обсягами закупівель і тим самим формувати вигідніші умови співпраці. Використання переговорних важелів та елементів вертикальної інтеграції знижує ризики, пов'язані зі зростанням вартості ресурсів. За відсутності таких механізмів висока ціна матеріалів може нівелювати всі зусилля щодо мінімізації витрат або навіть ускладнити доступ підприємства до необхідних ресурсів.

Для потенційних нових учасників галузі така стратегія формує чіткий орієнтир: для того щоб успішно конкурувати, підприємству необхідно досягти рівня витрат, який дозволить адаптуватися до умов ринку, де домінує низька ціна. Фактично можливість подальшого зниження витрат стає для лідера стратегічним запасом міцності у протистоянні з новими суперниками.

Така стратегія також дає підприємству перевагу у боротьбі з товарами-замінниками. За рахунок нижчих витрат і цін лідер має змогу утримувати конкурентні позиції навіть у разі появи дешевших субститутів, оскільки його продукція залишається привабливою на ринку.

Важливо підкреслити, що лідери за витратами здатні визначати нижню межу цін у галузі та впливати на всі п'ять конкурентних сил, описаних М. Портером у моделі галузевої конкуренції. Проте така стратегія пов'язана і з певними загрозами. Найбільш значущою є небезпека технологічного прориву, коли нова технологія може повністю нівелювати результати багаторічних інвестицій у вдосконалення традиційних процесів. Додаткові ризики виникають у разі зміни структури попиту, коли споживачі починають надавати перевагу неціновим параметрам якості або коли ринок насичується товарами, що краще відповідають новим стандартам.

Конкурентне середовище ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» у межах Тернопільської області формується під впливом поєднання регіональних особливостей будівельного ринку, структури попиту на спеціалізовані будівельні роботи та активності локальних і національних підрядників. Згідно з даними державних реєстрів, основним видом діяльності ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» є «інші спеціалізовані будівельні роботи» (КВЕД 43.99), що включають виконання комплексу допоміжних, завершальних, інженерно-технічних та ремонтно-відновлювальних робіт у будівництві, які, як правило, виконуються на етапах реконструкції, модернізації, капремонтів та утримання

об'єктів інфраструктури.

Специфіка Тернопільської області як регіону з переважно аграрною економікою та відносно помірним рівнем урбанізації зумовлює те, що основний попит на послуги таких підприємств, як ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД», формується з боку органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств, аграрних компаній, промислових підприємств переробного сектору та малого й середнього бізнесу у сфері логістики й торгівлі. Водночас регіональний ринок будівельних послуг характеризується високою фрагментованістю: на ньому діє значна кількість невеликих і середніх підрядників, що спеціалізуються на окремих видах робіт – від загальнобудівельних до вузькоспеціалізованих, зокрема дорожніх, інженерних, бетонних, залізобетонних, фасадних та оздоблювальних. На ринку присутні як традиційні будівельні компанії, що працюють з початку 2000-х років (наприклад, ПП «Тернобуд-2001», зареєстроване у 2001 році й орієнтоване на капітальне будівництво та пов'язані роботи), так і новіші гравці, що поєднують будівельну діяльність з оптовою торгівлею будівельними матеріалами.

Безпосередніми конкурентами для ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» є будівельні та підрядні організації, які виконують схожий спектр робіт: інші спеціалізовані будівельні роботи (КВЕД 43.99), ремонт інженерних мереж і споруд, бетонні та залізобетонні роботи, благоустрій територій, аварійні й відновлювальні роботи, реконструкція складських та виробничих приміщень. Частина таких підприємств має розвинену матеріально-технічну базу й історично сформовані зв'язки з органами влади та великими замовниками, частина – працює в статусі невеликих підрядників, орієнтованих на локальні, разові чи вузькоспеціалізовані проекти. Додаткову конкуренцію створюють дорожньо-експлуатаційні підприємства й комунальні структури, які, окрім базових функцій, можуть виконувати частину робіт, близьких до профілю «ТЕР-ДОБРОБУД», особливо в сегменті утримання, поточного ремонту та благоустрою.

У після 2022 року конкурентне середовище суттєво трансформувалося під впливом повномасштабної війни. По-перше, частина будівельних компаній тимчасово призупинила діяльність або скоротила обсяги робіт через мобілізацію персоналу, руйнування логістичних ланцюгів, енергетичні обмеження та падіння приватного інвестиційного попиту. По-друге, одночасно

зріс попит на спеціалізовані й аварійно-відновлювальні роботи, пов'язані з ремонтом дорожньої, комунальної та соціальної інфраструктури, що створило додаткові ринкові ніші для гнучких регіональних підрядників, здатних швидко мобілізувати ресурси на конкретні об'єкти. Цей попит підтримується як за рахунок місцевих бюджетів, так і за рахунок державних програм та міжнародних донорських ініціатив, спрямованих на підтримку критичної інфраструктури й відбудову постраждалих територій.

У такій конфігурації ринку конкурентні позиції ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» визначаються кількома ключовими факторами. До конкурентних переваг можна віднести локальну «прив'язку» до регіону, знання специфіки інженерної, дорожньої та комунальної інфраструктури області, наявність досвіду виконання спеціалізованих і комплексних робіт, гнучкість організаційної структури та можливість швидко залучати субпідрядників і тимчасові бригади. Важливою перевагою також є здатність працювати в умовах підвищених воєнних ризиків, з урахуванням обмежень щодо логістики, енергопостачання й безпеки персоналу, що для частини національних компаній є суттєвим бар'єром входу на регіональний ринок.

Водночас підприємство стикається із системними викликами. Значну загрозу становить конкуренція з боку великих будівельних холдингів і національних підрядних компаній, які активно виходять на регіональні ринки в межах програм відбудови, маючи вищий рівень технічного оснащення, доступ до дешевших фінансових ресурсів та розвинену експертизу участі у великих тендерах. До того ж низка локальних підприємств поєднує будівельну діяльність з торгівлею матеріалами, що дозволяє їм частково компенсувати коливання попиту на підрядні роботи за рахунок товарного бізнесу, тоді як ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» залишається більше залежним від обсягів замовлень на роботи.

Окремим виміром конкуренції є доступ до інституційних джерел замовлень – державних і муніципальних тендерів на ремонт і реконструкцію об'єктів інфраструктури, де поряд із ціною вагомим значенням набувають репутація виконавця, наявність підтвердженого досвіду, технічна спроможність та фінансова стійкість. У цьому сегменті «ТЕР-ДОБРОБУД» конкурує як з іншими регіональними компаніями, так і з підрозділами великих дорожньо-будівельних структур, для яких участь у системі Prozorro є усталеною

практикою. Перевагою підприємства може стати спеціалізація на «нішевих» видах робіт – складних ремонтах, відновленні окремих елементів промислових, складських, аграрних об'єктів, де необхідні індивідуальні технічні рішення, а не стандартні типові проекти.

Таким чином, конкурентне середовище ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» у Тернопільській області можна охарактеризувати як відносно насичене, але структурно неоднорідне. З одного боку, ринок залишається фрагментованим, з великою кількістю дрібних і середніх підрядників, що створює можливості для горизонтальної кооперації, субпідрядів та спеціалізації. З іншого боку, його поступово «переформатовують» великі національні гравці та інвестиційні проекти відбудови, що посилює вимоги до прозорості, технічної спроможності, якості менеджменту й здатності працювати за стандартами міжнародних донорів. У такій ситуації підвищення конкурентоспроможності продукції й послуг «ТЕР-ДОБРОБУД» вимагатиме одночасно зміцнення внутрішнього потенціалу підприємства (якість, технічне переоснащення, кадровий ресурс, управління витратами) та активної інтеграції у нову архітектуру ринку – через участь у програмних проектах відбудови, розвиток партнерств із більшими компаніями й вихід за межі суто локального ринку Тернопільської області. ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» купляє матеріали безпосередньо у виробників, у фірм-посередників, в інших будівельних організаціях, частина матеріалів надходить від замовників.

Отже, аналізуючи тенденції розвитку конкурентного середовища ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД», можна виділити наступні можливості, такі як вихід на нові ринки або сегменти ринку, порівняно недорога продукція, яка користується попитом, але існує і ряд загроз: низька купівельна спроможність населення, наявність великої кількості конкурентів, поява нових технологій у конкурентів а також подорожчання будівельної сировини.

Для коректного вибору та подальшого оцінювання конкурентної стратегії важливим є точне визначення конкурентних переваг ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД». Під конкурентною перевагою доцільно розуміти ті особливості процесів функціонування та розвитку підприємства, які вирізняють його серед інших учасників галузі та забезпечують кращі позиції в умовах ринкового суперництва. Сутність таких переваг полягає у здатності підприємства ефективно організувати всі елементи власної системи управління та

виробництва, створивши цілісну модель, що відповідає вимогам ринку та очікуванням споживачів.

Одним із найпоширеніших методів виявлення й аналітичного опрацювання конкурентних переваг є SWOT-аналіз. Його застосування дає змогу визначити можливості, які відповідають ресурсному потенціалу підприємства, окреслити зовнішні загрози та передбачити заходи мінімізації їхнього впливу. Водночас SWOT-аналіз дозволяє співвіднести сильні сторони компанії з наявними ринковими нішами, виявити внутрішні слабкості та сформувавши стратегічні орієнтири їх подолання. У результаті стає можливим чітке формування конкурентних переваг підприємства та визначення його стратегічних пріоритетів на перспективу. Узагальнені результати SWOT-аналізу ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» подано у таблиці 2.4.

Комплексний SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» засвідчив, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку, особливо у контексті зростання попиту на будівельно-ремонтні роботи у період післявоєнного відновлення України. Серед ключових сильних сторін підприємства слід виділити його гнучкість, здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, високий професійний рівень персоналу та стабільну позитивну динаміку фінансових результатів у 2022–2024 роках. Наявність досвіду виконання технічно складних і спеціалізованих проєктів, а також сформована репутація на локальному ринку забезпечують підприємству певну конкурентну перевагу в сегменті дрібного і середнього підряду.

Разом із тим діяльність підприємства обмежується низкою слабких сторін, серед яких головними є малий масштаб виробничих потужностей, недостатня диверсифікація портфеля робіт та залежність від локальної кон'юнктури. Обмежена матеріально-технічна база та відсутність власного виробництва будівельних матеріалів знижують рентабельність і роблять підприємство чутливим до цінових коливань на ринку сировини.

Зовнішні можливості, що відкриваються перед підприємством, є надзвичайно вагомими. Насамперед це перспективи участі у великомасштабних програмах реконструкції, що реалізуються державою та міжнародними донорами, а також зростання попиту на інженерні, ремонтні та відновлювальні роботи в регіонах. Підприємство має реальні передумови для розширення географії діяльності, розробки нових напрямків спеціалізованих послуг та оновлення технічного забезпечення.

SWOT-аналіз ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД»

Компонент	Характеристика
S – Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> • Висока гнучкість та мобільність невеликого підрядника, що забезпечує швидку адаптацію до змін попиту та можливість залучення тимчасових бригад для спеціалізованих робіт. • Досвід у виконанні технічно складних проєктів (промислові, аграрні, інженерні об'єкти), що підсилює конкурентні позиції на ринку спеціалізованих будівельних послуг. • Стабільна фінансова динаміка у воєнний період, зростання доходів і чистого прибутку у 2023–2024 рр. • Наявність кваліфікованих працівників, здатних виконувати нестандартні, аварійні та оперативні роботи. • Локальна впізнаваність та стійкі партнерські відносини з підприємствами регіону, особливо аграрного та промислового секторів.
W – Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> • Невеликий масштаб діяльності, що звужує можливості участі у великих державних та міжнародних інфраструктурних проєктах. • Значна залежність від локальної ринкової кон'юнктури та обмеженого обсягу регіональних замовлень. • Недостатньо потужна технічна база, яка потребує модернізації для підвищення продуктивності. • Низький рівень диверсифікації доходів, зосередження на обмеженому наборі видів робіт. • Відсутність власного виробництва матеріалів, що посилює залежність від постачальників та підвищує собівартість.
O – Можливості	<ul style="list-style-type: none"> • Розширення діяльності за рахунок участі у загальнонаціональних програмах відбудови України, зокрема у галузі інженерного, житлового та інфраструктурного будівництва. • Включення до міжнародних проєктів реконструкції, що фінансуються ЄС, USAID, Світовим банком та іншими донорськими організаціями. • Вихід на ринки сусідніх областей у зв'язку зі зростанням попиту на спеціалізовані підрядні послуги. • Можливість модернізації технічного обладнання, що дозволить збільшити спектр і якість виконуваних робіт. • Розвиток співпраці з великими будівельними холдингами у форматі довгострокових субпідрядів.
T – Загрози	<ul style="list-style-type: none"> • Воєнні ризики: перебої з логістикою, небезпека для працівників, проблеми з енергопостачанням. • Загострення конкуренції з боку великих національних компаній, які активно освоюють ринок регіональних підрядів у період відбудови. • Інфляційний тиск і непередбачуване зростання вартості будівельних матеріалів, що знижує маржинальність. • Залежність від місцевих бюджетних програм, фінансування яких може бути нестабільним через воєнний стан. • Дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та трудову міграцію в будівельному секторі.

Серед загроз треба виокремити воєнні ризики, високий рівень конкуренції з боку великих будівельних компаній, інфляційні процеси та нестабільність фінансування місцевих бюджетних проєктів. Кадровий дефіцит також створює

певні обмеження для збільшення обсягів робіт.

Узагальнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що стратегічний розвиток ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» має ґрунтуватися на використанні можливостей ринку післявоєнної відбудови України, модернізації технічної бази, диверсифікації напрямів діяльності та побудові партнерств із великими підрядними організаціями. Раціональне поєднання сильних сторін підприємства з доступними зовнішніми можливостями забезпечить зміцнення його конкурентних позицій на регіональному ринку та створить основу для довгострокової стабільності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця TOWS для ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД»

Комбінація факторів	Стратегічні напрями та управлінські рішення
S–O (Використання сильних сторін для реалізації можливостей)	<ul style="list-style-type: none"> • Використати гнучкість і оперативність компанії для входження в програми регіональної та національної відбудови. • Розширити співпрацю з міжнародними організаціями (USAID, ЄС, UNDP) на основі портфеля успішно виконаних проєктів. • Створити пропозиції спеціалізованих ремонтних та аварійно-відновлювальних послуг, що користуються високим попитом у післявоєнний період. • Активно масштабувати діяльність у сусідніх областях, використовуючи наявну репутацію та професійну компетентність.
W–O (Подолання слабких сторін за рахунок можливостей зовнішнього середовища)	<ul style="list-style-type: none"> • Залучити грантові програми і міжнародну допомогу для модернізації техніки та обладнання. • Розширити види діяльності через додавання нових напрямків (демонтажні роботи, енергоефективні ремонти, інженерні мережі). • Укласти субпідрядні договори з великими компаніями для участі у масштабних інфраструктурних реконструкціях. • Розробити систему навчання та залучення персоналу для зменшення кадрового дефіциту.
S–T (Використання сильних сторін для зменшення впливу загроз)	<ul style="list-style-type: none"> • Зміцнити клієнтську базу через довгострокові договори з підприємствами аграрного та промислового секторів, мінімізуючи залежність від бюджетних проєктів. • Використати технічний досвід і кадровий потенціал для виконання робіт у нішах, де конкуренція з великими компаніями мінімальна (аварійні роботи, дрібні спеціалізовані ремонти). • Забезпечити страхування ризиків і диверсифікацію закупівель матеріалів для мінімізації впливу інфляції та логістичних перебоїв.
W–T (Мінімізація слабких сторін та уникнення загроз)	<ul style="list-style-type: none"> • Поступово оновлювати технічну базу, щоб зменшити технологічні обмеження та уникнути втрати конкурентоспроможності. • Підвищувати диверсифікацію портфеля замовлень, щоб зменшити залежність від місцевих бюджетів. • Розробити антикризову кадрову політику: програми навчання, підвищення кваліфікації, соціальні стимули для утримання персоналу. • Розвивати цифровізацію (CRM, облік, логістика), що сприятиме зниженню витрат і підвищенню ефективності.

Фінансовий аналіз посідає ключове місце в організації та управлінні діяльністю будь-якого підприємства, оскільки саме він забезпечує об'єктивне уявлення про результати господарювання та фінансові можливості суб'єкта бізнесу. Сутність фінансово-економічного аналізу полягає у всебічному дослідженні фінансового стану підприємства, оцінюванні його прибутковості, ділової активності та загальної ефективності функціонування. Така аналітична робота дає можливість своєчасно виявити як перспективні напрями фінансового розвитку, так і чинники, що стримують зростання, а також сформулювати обґрунтовані рішення щодо коригування або оновлення фінансової політики.

Оцінку конкурентної позиції на ринку можна здійснити за допомогою матриці БКГ. За її допомогою матриці проведемо аналіз позицій ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» у порівнянні з іншими конкурентами. У межах портфельного аналізу діяльність ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» може бути віднесена до групи, що характеризується низькими темпами зростання ринку та невеликою часткою підприємства в цьому сегменті. Таке позиціонування традиційно вважається одним із найменш сприятливих, оскільки товари подібної категорії зазвичай мають обмежені перспективи для динамічного розвитку та потребують ретельного управлінського контролю. Водночас на практиці підприємства нерідко залишають подібні позиції у своїй продуктивній номенклатурі.

Збереження таких товарів може бути доцільним за умов, коли ринок збуту є достатньо стабільним і менш підвладним різким коливанням попиту та технологічним змінам. Якщо споживчі пріоритети в цьому сегменті залишаються сталими, а конкуренція не посилюється радикальними інноваціями, підприємство здатне підтримувати конкурентоспроможність навіть за незначної ринкової частки. У таких випадках подібні продукти можуть виконувати роль стабілізуючого елементу в асортиментній політиці та забезпечувати певний рівень фінансової стійкості.

Тут товари перебувають у найгіршому становищі, проте займають значний сегмент ринку будівництва. ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» і досі продовжує успішно конкурувати не зважаючи на найгірше становище. ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» має низькі темпи приросту продукції, але частка ринку становить 0,47.



Рис. 2.1. Матриця „БКГ ”

Проведений аналіз матриці БКГ показав, що на даний момент в ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» існують труднощі в діяльності, проте він займає стабільну позицію на ринку і має добрі шанси для подальшого розвитку.

Висновки до розділу 2

Отже, будівельна галузь України відчула суттєвий вплив кризи, що проявляється у виникненні проблем з фінансуванням проектів, зумовлених погіршенням доступу позичальників до кредитних ресурсів.

Аналізуючи фінансовий стан ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» можна зробити висновок що воно не є фінансово стійке, оскільки показники фінансового стану підприємства мають фактичні значення нижчі за нормативні. Тобто товариство не здатне сплачувати всі свої боргові зобов'язання згідно з встановленими строками чи відповідно до договірних умов.

ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» використовує стратегію лідерства у витратах, яка передбачає зниження повних витрат виробництва продукції, що залучає велику кількість покупців.

Отже, аналізуючи тенденції розвитку конкурентного середовища ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД», можна виділити наступні можливості, такі як вихід на нові

ринки або сегменти ринку, порівняно недорога продукція, яка користується попитом, але існує і ряд загроз: низька купівельна спроможність населення, наявність великої кількості конкурентів, поява нових технологій у конкурентів а також подорожчання будівельної сировини.

У підсумку можна стверджувати, що для ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» найбільш сприятливий сценарій розвитку полягає у подальшому збільшенні обсягів діяльності в тих напрямках, які вже стали традиційними для підприємства, а також у поступовому розширенні асортименту продукції та послуг. Такий підхід дозволяє не лише утримувати конкурентні позиції, а й формувати нові ринкові можливості.

Результати портфельного аналізу за матрицею БКГ свідчать, що попри наявні труднощі в окремих напрямках діяльності, підприємство зберігає достатньо стабільну ринкову позицію. Це дає підстави говорити про реальні перспективи його подальшого зростання за умови ефективного управління ресурсами, коригування маркетингової політики та своєчасного реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД»

3.1. Шляхи оптимізації конкурентної стратегії підприємства

Одним із ключових завдань управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві є забезпечення того, щоб виробництво відповідало різноманітним вимогам ринку. Це передбачає необхідність утримувати прийнятну ціну та водночас підтримувати стабільний рівень якості. ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» обрало для себе стратегію лідерства у витратах, орієнтуючись на максимальне скорочення виробничих витрат як основу своєї конкурентної політики. Така стратегія є логічною відповіддю на надзвичайно високий рівень конкуренції на ринку будівельних матеріалів, де функціонує велика кількість виробників і де вимоги споживачів постійно змінюються та нерідко вступають у суперечність між собою.

Фахівці підприємства вимушені балансувати між кількома критично важливими параметрами – якістю, ціною доступності, швидкістю доставки та гнучкістю з погляду обсягів поставок. На сучасному ринку одночасно можуть домінувати вимоги щодо мінімальної ціни при широкому асортименті, пріоритет швидких поставок, а також очікування щодо продукції найвищої якості у невеликих партіях і за доступною ціною. Така множинність ринкових умов ставить перед підприємством складне завдання: створити таку систему управління та організувати такі виробничі процеси, які дозволили б відповідати різним групам очікувань і водночас забезпечували б стійкі конкурентні позиції.

У результаті конкурентна стратегія ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» базується не лише на удосконаленні споживчих властивостей продукції чи застосуванні певного варіанту цінової політики. Управління конкурентоспроможністю вимагає глибшого підходу – постійного врахування ринкової ситуації, аналізу місткості сегментів, прогнозування рівня доходів на тих частках ринку, де здійснюється реалізація продукції. Тобто управління має поєднувати внутрішній потенціал підприємства з об'єктивними зовнішніми умовами, формуючи таку модель діяльності, що дозволяє адаптуватися до ринкових вимог без втрати ефективності та рентабельності.

Отже, реалізація конкурентної стратегії ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД»

передбачає не лише досягнення мінімізації виробничих витрат та забезпечення стабільної якості продукції, а й вирішення ширшого спектра маркетингових завдань, спрямованих на поглиблене вивчення ринку та визначення перспективних сегментів збуту. Ефективність цієї стратегії значною мірою залежить від того, наскільки добре підприємство розуміє структуру попиту, динаміку ринкових змін і поведінку споживачів на тих сегментах, де планується реалізація продукції.

Оптимізація конкурентної стратегії потребує комплексного підходу, що передбачає одночасне вдосконалення кількох ключових складових. Насамперед йдеться про раціоналізацію витрат на виробництво, підтримання високого рівня якості продукції, ефективну роботу з постачальниками матеріалів, які забезпечують стабільність виробничого процесу, а також регулярний, систематичний аналіз ринку. Сукупність цих елементів формує базу, на якій підприємство може підтримувати й підсилювати власну конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Оцінка та характеристика сегменту ринку необхідна для визначення потреби у продукції, а також для знаходження певних умов її реалізації. Таким чином, ринок диктує обсяги виробництва продукції, а також визначає її ціну. В даному випадку вплив на ринок можна спостерігати через конкурентну стратегію підприємства - його рекламно-інформаційну діяльність, правильний підбір термінів виходу продукції на ринок, використання сучасних засобів просування продукції на ринку, а також застосування цінової стратегії.

Аналіз діяльності підприємства показав, що на ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» відсутня належна увага до стратегічного розвитку, розробки стратегічних планів та конкурентних стратегій. Тому пріоритетним напрямом покращення конкурентної позиції підприємства на ринку є розробка конкурентної стратегії на основі виявлених таких конкурентних переваг: високий кваліфікаційний рівень персоналу, а також наявність високої професійної майстерності та результативності менеджменту підприємства; гнучка організаційна структура управління, що забезпечує адекватне реагування на мінливість середовища; дієва система контролю якості та мотивації персоналу; наявність позитивної історії розвитку та багаторічного досвіду діяльності у галузі; високі технічні характеристики та якість продукції; наявність позитивного іміджу серед споживачів та висока поінформованість їх про діяльність підприємства;

встановлення нищих цін на продукцію порівняно з конкурентами.

Після аналізу характеристик галузі, у якій функціонує ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД», та його конкурентної позиції всередині галузі, було зроблено висновок, що як конкурентну стратегію підприємство використовує стратегію лідерства у витратах.

Застосування стратегії мінімізації витрат створює для споживача додаткову цінність, оскільки дозволяє отримати продукцію з необхідними характеристиками за вигіднішою ціною. Ефективність цієї стратегії залежить від здатності підприємства підтримувати витрати на рівні, нижчому за витрати конкурентів, які випускають товари зі схожими властивостями та якістю. Важливим завданням є досягнення такого рівня внутрішньої організації виробництва, що забезпечує оптимальні – а у багатьох випадках і мінімальні – витрати, не погіршуючи при цьому функціональних та якісних параметрів продукції.

Стратегія лідерства у витратах має значну привабливість для підприємства, оскільки створює широкі можливості для маневрування у конкурентній боротьбі. За рахунок нижчої собівартості виробник здатен гнучко реагувати на ціновий тиск конкурентів, коригувати цінову політику залежно від кон'юнктурних змін, швидше освоювати нові сегменти ринку й утримувати лідерські позиції навіть у періоди нестабільності попиту. Це робить дану стратегію одним із найбільш універсальних інструментів забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

Отже, реалізація стратегії ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» лідерства у витратах є найбільш доцільною коли є можливості подальшого підвищення продуктивності праці, підвищення технічного рівня виробництва, зниження витрат без втрати високого рівня якості, використання ефективних маркетингових заходів. Усе це дозволить досягти оптимального рівня витрат виробництва та сформуванню диференційовану пропозицію виробництва.

Розроблення і подальше впровадження чіткого комплексу дій, спрямованого на реалізацію конкурентної стратегії, є ключовою умовою досягнення підприємством запланованих результатів. Лише за наявності продуманого стратегічного плану можна забезпечити збереження наявних конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій та поступове наближення до лідерства на відповідному ринку. Для ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» формування

таких рекомендацій передбачає необхідність переосмислення підходів до ціноутворення, розвитку продуктового портфеля, організації логістики, роботи з клієнтами та підвищення загальної ефективності маркетингових комунікацій. Підприємству важливо враховувати, що сучасний споживач високо оцінює не лише ціну, а й швидкість, надійність та якість сервісу, тому вдосконалення системи доставки й транспортування може стати одним із чинників посилення конкурентоспроможності. Значну роль відіграє також модернізація рекламної діяльності та більш активне застосування інструментів просування, що здатні підвищити впізнаваність бренду та інтенсивність збуту.

Стратегічні управлінські рішення повинні формуватися з орієнтацією на довгострокову перспективу. Це означає, що підприємство має активно залучати інновації, стимулювати творчий потенціал персоналу, проводити науково-технічні дослідження, розширювати спектр операцій і водночас прагнути до диверсифікації виробничих процесів. Такий підхід дозволяє не лише оперативно реагувати на зміни ринку, але й створює основу для сталого розвитку на багато років уперед.

Одним із ключових напрямів оптимізації конкурентної стратегії є постійне оновлення асортименту продукції та швидке освоєння нових зразків виробів. Висока конкурентність ринку будівельних матеріалів вимагає від підприємства безперервного вдосконалення виробничих технологій, підвищення гнучкості системи управління виробництвом і зменшення витрат на всіх етапах діяльності. Водночас особливу увагу необхідно приділяти покращенню якісних показників продукції, адже саме якість є тим елементом, що забезпечує стійкість довіри споживачів і дозволяє підприємству зберігати власні позиції навіть у періоди інтенсивного ринкового тиску. Важливим є досягнення такого рівня технологічного розвитку, за якого підвищення якості нових видів продукції відбувається разом зі зниженням їхньої собівартості.

Ефективність системи управління якістю продукції на ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» залежить від чіткого визначення об'єкта управління та правильного окреслення сукупності процесів, які формують механізм прийняття управлінських рішень. Якість стає не просто характеристикою виробу, а повноправною складовою економічної політики підприємства, що визначає його здатність до розвитку. Саме тому питання підвищення якості продукції перетворюється на одну з найважливіших управлінських проблем.

Підприємству необхідно максимально використовувати технічні досягнення, новітні організаційні рішення та всі наявні інноваційні можливості, щоб забезпечити стабільне зростання якісних характеристик виконуваних робіт успішно конкурувати на ринку.

Для підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» потрібно здійснити комплекс технічних, і організаційно-управлінських заходів. Їх реалізація і повинна визначати весь курс дій в найближчому періоді.

До таких заходів можна віднести: зменшення всіх видів витрат при виробництві продукції та підвищення споживчих і якісних характеристик продукції при зменшенні ціни.

Концепція стратегічного управління, спрямована на підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД», охоплює три ключові напрями діяльності підприємства. По-перше, це формування та реалізація стратегії взаємодії із зовнішнім середовищем, що визначає траєкторію розвитку та поведінку компанії на ринку. По-друге, стратегічне управління включає розроблення підходів до створення продукції, які забезпечують її відповідність вимогам споживачів та конкурентним стандартам. По-третє, важливим елементом виступає формування стратегії роботи з персоналом, адже саме кадровий потенціал забезпечує здатність підприємства впроваджувати зміни та адаптуватись до нових умов [14, 15].

У конкурентному середовищі ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» застосовує широкий спектр методів конкурентної боротьби, проте визначальним чинником довгострокового успіху залишається саме здатність підприємства забезпечити високий рівень конкурентоспроможності своєї продукції. Саме продукт, його якість, відповідність потребам ринку та економічна привабливість визначають, чи зможе підприємство утриматися на ринку та забезпечити подальший розвиток.

Поряд із втіленням стратегічних змін та формуванням сприятливого організаційного середовища, керівництво підприємства має вирішувати завдання мобілізації ресурсів – як матеріальних, так і людських. Забезпечення відповідного рівня фінансових, виробничих та кадрових можливостей є необхідною передумовою успішного впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції. Ефективне використання потенціалу

персоналу, розвиток професійних компетенцій та залучення інноваційних підходів формують основу для стабільного зростання та зміцнення ринкових позицій ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД».

Для того щоб уникнути невдач при реалізації конкурентної стратегії щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на стадії її виконання, керівництво повинне організувати правильний розподіл фінансових ресурсів ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД».

Таким чином, розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» передбачає розгляд широкого спектру питань, що відносяться до внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Єдиного однозначно встановленого переліку методів розробки управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства не існує. Але їх можна класифікувати, використовуючи різні підходи з використанням різних критеріїв. Основні з цих підходів.

Так, наприклад, методи можна розділяти за сферами їх застосування на: економічні; організаційні; правові; соціально-психологічні.

Відповідно до цієї класифікації ми рекомендуємо підвищувати конкурентоспроможність продукції ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» у наступному порядку.

Спочатку всі пропоновані заходи необхідно закріпити в нормативних документах підприємства, тобто реалізувати правову сферу їх застосування.

Потім - здійснити їх організаційно, починаючи з планування і закінчуючи контролем із забезпеченням зворотного зв'язку.

Третім, частково супутнім другого етапу підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства доцільно встановити економічне забезпечення, тобто фінансування реалізованих заходів.

І останнім, але від цього не стає менш значущим етапом має бути своєчасне і повне забезпечення протягом всього процесу вдосконалення об'єкта нашого дослідження відповідних соціально-психологічних умов для персоналу, що реалізує в діяльність підприємства розроблені рекомендації.

Також методи розробки управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства можна розділяти за ступенем орієнтованості на перспективу: короткострокові; середньострокові;

довгострокові.

Стосовно до ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» ступінь орієнтованості на перспективу рекомендується визначити як середньострокову, оскільки фінансовий стан є нестабільним.

Чинник ціноутворення є одним з найважливіших для споживачів при ухваленні рішення про покупку. Дана ситуація не влаштовує виробників і тому вони намагаються впливати на попит за допомогою створення у споживачів нових потреб, виведення на ринок нової продукції, поліпшення обслуговування клієнтів. Також виробники здійснюють заходи з покращення реклами, системи просування продукту (наприклад, пільги для оптових покупців); поліпшення і розширення системи розподілу (наприклад, продаж по системі інтернет); стимулювання збуту та інші.

Таким чином, у процесі адаптації загальних напрямів дій з реалізації конкурентної стратегії до особливостей ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» доцільно запропонувати такі заходи.

По-перше, зниження частки матеріальних витрат у загальній структурі витрат на виробництво.

По-друге, впровадження ресурсозберігаючих технологій, зокрема енергозберігаючої технології, що дозволяє знизити собівартість пропарки за рахунок використання замість традиційної пропарки хімічної добавки.

По-третє, інтенсифікація використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці за рахунок оптимізації процесу використання фонду робочого часу (зменшення частки неявок), удосконалення системи мотивації праці.

По-четверте, подальше впровадження цінової диференціації в залежності від розмірів замовлення продукції.

Таким чином, можна зробити висновок, що запропоновані заходи щодо покращення конкурентної стратегії дозволять знизити рівень матеріаломісткості на підприємстві, суттєво покращити продуктивність праці, показники рентабельності та інші техніко-економічні показники ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД».

Запропоновані заходи з реалізації стратегії лідерства у витратах мають допомогти ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» закріпити свою конкурентну позицію на ринку, збільшити частку своєї присутності на ньому та, висвітливши наявні

конкурентні переваги підприємства, сформувані подальші напрями їх збереження та примноження.

3.2. Модель управління конкурентоспроможністю продукції будівельної організації ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» в сучасних умовах

У сучасних умовах повномасштабної війни питання забезпечення конкурентоспроможності продукції будівельних підприємств набуває стратегічного значення. Будівельна галузь України стикається з безпрецедентними викликами, серед яких порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості ресурсів, дефіцит кваліфікованих працівників, проблеми енергопостачання, нестабільність попиту та загальне звуження інвестиційних можливостей. У цих умовах ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД», яке функціонує на регіональному ринку виробництва будівельних матеріалів і спеціалізованих будівельних робіт, потребує впровадження адаптивної моделі управління конкурентоспроможністю, що поєднує стратегічні, тактичні й оперативні механізми та враховує реалії воєнного часу.

Розроблена модель спирається на результати системного аналізу ринкового середовища, оцінку конкурентних позицій підприємства, методологічні підходи до формування конкурентних переваг, а також висновки SWOT-, TOWS- і PEST-аналізів. У центрі уваги моделі лежить ідея комплексності управління, за якої технічні, економічні, організаційні, кадрові та комунікаційні інструменти діють не ізольовано, а у взаємодоповнюючій системі. Війна стала каталізатором значних трансформацій ринку: 2022 року обсяги виробництва будівельних матеріалів скоротилися більш ніж наполовину, у 2023 році почалося часткове відновлення, а у 2024 році окреслилася тенденція до поживлення попиту на продукцію, пов'язану з ремонтно-відновлювальними роботами та інфраструктурними проектами. Ці тенденції формують новий контекст управління, у якому конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від властивостей продукції, а й від здатності швидко адаптуватися до змін середовища.

Стратегічний рівень моделі визначає довгострокові засади функціонування ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД». На цьому рівні першочергового значення набуває оцінка ринкових умов, що включає виявлення ключових тенденцій попиту, динаміки відновлення галузі та можливостей, які відкриваються через участь у національних і міжнародних програмах реконструкції. Підприємство має визначити стратегічні цілі, що спрямовані на підвищення якості продукції, усунення технологічних недоліків, розширення асортименту, залучення до великих відбудовних проєктів, посилення фінансової стійкості, диверсифікацію ринків збуту та модернізацію виробничої інфраструктури. Стратегічне позиціонування визначає місце підприємства на ринку та окреслює напрями, у яких воно може отримати переваги. У випадку ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» найбільш обґрунтованою є комбінована стратегія диференціації та цінового лідерства, де підприємство зберігає привабливу ціну, водночас підвищуючи якість і розширюючи номенклатуру.

Тактичний рівень моделі передбачає формування конкретних засобів реалізації стратегічних орієнтирів. У сучасних умовах особливої актуальності набуває технічне оновлення підприємства, модернізація виробничих ліній, впровадження енергоощадних технологій та удосконалення схем логістики. Тактичні заходи включають також розроблення нових видів продукції з орієнтацією на потреби відбудови країни, підвищення стабільності якості за рахунок впровадження стандартів ISO, розширення збутових каналів, зміцнення співпраці з роздрібними мережами та будівельними компаніями, а також активну участь у системі державних закупівель. Тактична складова моделі визначає індикатори ефективності, які дозволяють оцінити динаміку розвитку підприємства та ефективність прийнятих рішень.

Оперативний рівень забезпечує щоденну підтримку виробничих процесів і якісних характеристик продукції. Він включає управління виробничими операціями, контроль параметрів випалу, оперативне реагування на зміни у забезпеченні сировиною, раціональне використання ресурсів у період дефіциту, гнучке ціноутворення, оптимізацію логістики та підвищення кваліфікації

персоналу. Особливе значення має система внутрішнього контролінгу, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення у виробничому процесі та запобігати зниженню якості. Оперативні показники – такі як рівень браку, ритмічність виробництва, виконання договірних зобов'язань і задоволеність споживачів – відображають практичний результат упровадження моделі.

Узагальнена модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» являє собою багаторівневу систему, де стратегічні пріоритети визначають загальний напрям розвитку, тактичні рішення забезпечують необхідні інструменти, а оперативні механізми підтримують стабільність виробничих процесів. У контексті війни важливо враховувати вплив зовнішніх чинників, які формують нестабільність середовища, водночас створюючи унікальні можливості для підприємств, здатних до швидкої адаптації. Питання участі у програмах відбудови, співпраці з міжнародними організаціями та фокус на матеріалах, що необхідні для реконструкції, відкривають для підприємства нові сегменти ринку.

Модель управління конкурентоспроможністю передбачає модернізацію системи якості, освоєння нових видів продукції, впровадження енергозберігаючих технологій, автоматизацію контролю виробничих процесів, розвиток маркетингової діяльності та активізацію участі у державних закупівлях. Ці напрями дозволяють створити синергію між технічними, економічними та організаційними механізмами.

Головне значення моделі полягає у тому, що конкурентоспроможність продукції ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» може бути суттєво підвищена лише за умов комплексного та системного підходу до управління всіма аспектами діяльності підприємства. Урахування реалій воєнного часу та використання можливостей повоєнної відбудови роблять модель не лише інструментом адаптації, а й орієнтиром для довгострокового розвитку.

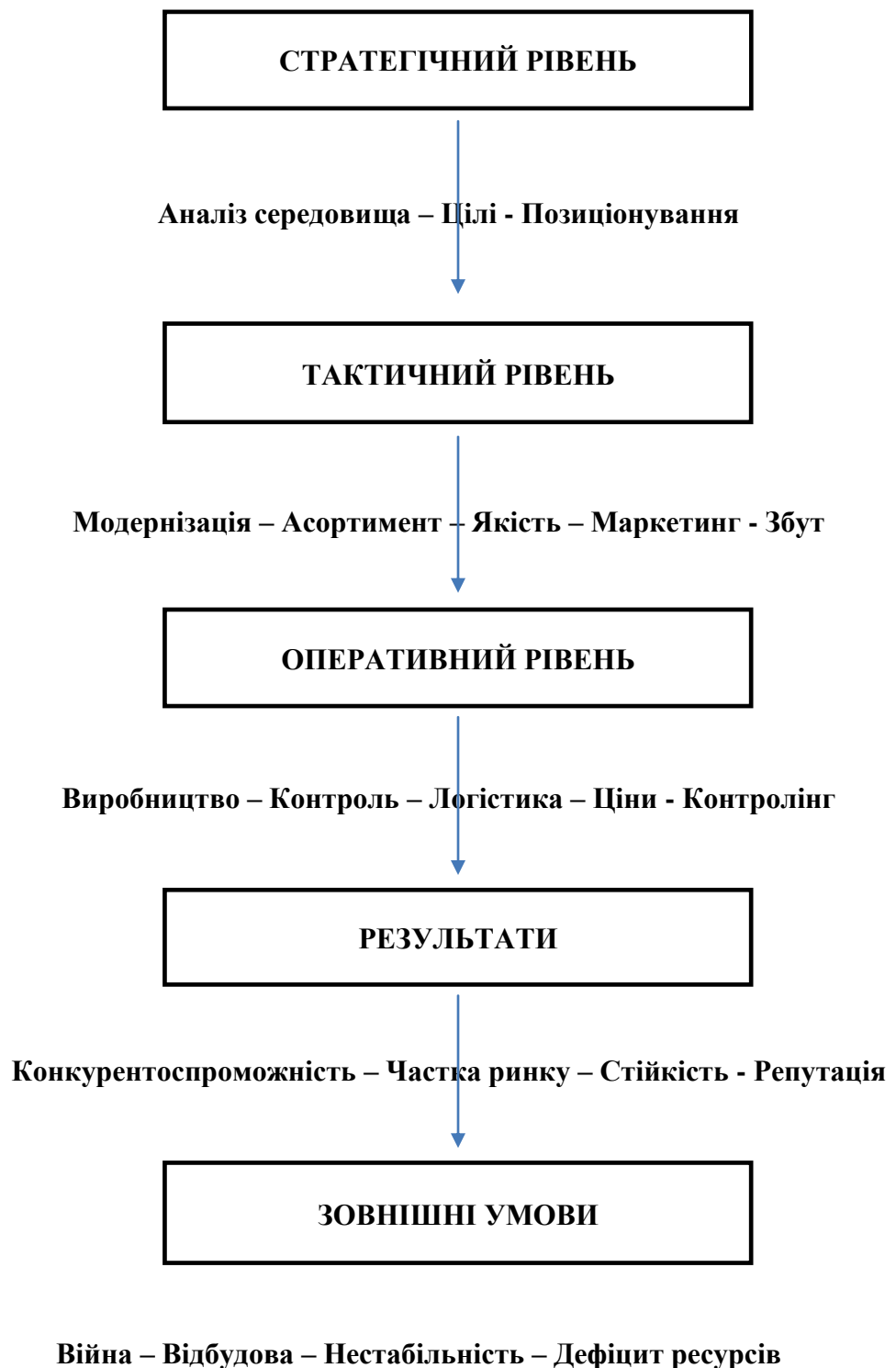


Рис. 3.1. Модель управління конкурентоспроможністю

Модель забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних і оперативних рішень, сприяє формуванню стійких конкурентних переваг і підвищує здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах високої нестабільності ринку.

Висновки до розділу 3

Отже, комплексний підхід передбачає одночасне врахування всіх ключових чинників, що впливають на формування конкурентоспроможності продукції. Його сутність полягає в інтегрованому оцінюванні технічних, екологічних, економічних, організаційних, демографічних та інших аспектів, які визначають здатність товару відповідати сучасним вимогам ринку. Такий підхід дає змогу сформувати цілісну картину умов і механізмів забезпечення конкурентних переваг та забезпечити узгодженість рішень на всіх рівнях управління.

Для ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» ми запропонували комплексний підхід який полягає у врахуванні таких елементів як: якість продукції, споживчі пріоритети, споживча вартість продукції, платоспроможний попит, товари-замінники, ціна продукції.

Таким чином, запропонована модель управління конкурентоспроможністю продукції має дворівневу структуру, де кожен рівень виконує власну важливу функцію. Стратегічний рівень орієнтований на формування, зміцнення та довгострокове підтримання конкурентних переваг продукції, тобто на визначення перспективних напрямів розвитку та умов, за яких підприємство може зберігати стійкі позиції на ринку.

Оперативний рівень управління охоплює комплекс взаємопов'язаних складових, що забезпечують щоденну реалізацію стратегічних орієнтирів. До нього належать управління якістю продукції, регулювання та оптимізація асортименту, контроль собівартості та цінових рішень, а також організація системи збуту. Ці елементи мають однакову значущість, оскільки разом формують механізм підтримання конкурентоспроможності в умовах ринкової динаміки.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У ході проведеного дослідження економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» було отримано низку важливих результатів, що дозволяють комплексно оцінити позиції підприємства на ринку будівельних матеріалів і визначити напрями розвитку.

Передусім опрацьовано теоретичний зміст поняття конкурентоспроможності продукції. Установлено, що ця категорія відображає здатність товару ефективніше, ніж аналоги, задовольняти конкретну потребу споживача. На основі узагальнення наукових підходів сформульовано уточнене визначення конкурентоспроможності продукції як сукупності властивостей, що виокремлюють її серед конкуруючих товарів і відповідають очікуванням споживача за визначеними параметрами.

Подальший аналіз показав, що рівень конкурентоспроможності формується під впливом комплексу факторів – техніко-економічних, комерційних та нормативно-правових. У роботі охарактеризовано основні критерії оцінювання конкурентних переваг товару, серед яких: якість та її стабільність, соціальна адресність, новизна, інформативність, безпечність, ціна споживання та імідж продукції. Визначено також класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності, які відрізняються за принципами, критеріями, характеристиками життєвого циклу та способами подання результатів.

У дослідженні було детально проаналізовано методологічні основи формування конкурентної стратегії підприємства. Процес стратегічного вибору охарактеризовано як послідовність логічно взаємопов'язаних етапів, що охоплюють формулювання цілей розвитку, комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних орієнтирів, відбір можливих варіантів дій і ухвалення остаточних управлінських рішень. Підкреслено, що результативна конкурентна стратегія є продуктом узгодженого поєднання кількох ключових складових – формування конкурентних переваг, забезпечення здатності підприємства конкурувати в довгостроковій перспективі та визначення моделі його поведінки на ринку. Саме інтеграція цих елементів дає змогу підприємству адаптуватися до ринкової динаміки та посилювати власні позиції серед конкурентів.

Надано узагальнену характеристику діяльності ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» і визначено його місце на регіональному ринку. Встановлено, що будівельна

галузь зазнала суттєвого впливу економічної нестабільності, що спричинило скорочення обсягів будівництва та попиту на будівельні матеріали. Попри поступове зростання, галузь не повернулася до докризових показників. Проаналізовано фінансовий стан ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» і зроблено висновок про низьку фінансову стійкість підприємства, що обмежує можливості розширення виробництва та інвестиційної активності.

Проведене дослідження конкурентної стратегії підприємства підтвердило, що ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» застосовує стратегію лідерства у витратах, орієнтовану на мінімізацію виробничих витрат і приваблення споживачів доступними цінами. За результатами аналізу матриці БКГ підприємство перебуває у складному становищі, однак зберігає певну стабільність і має перспективи розвитку за умови розширення асортименту та збільшення обсягів виробництва.

На підставі узагальнення теоретичних підходів і практичних результатів обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до підвищення конкурентоспроможності продукції. Такий підхід передбачає синхронне врахування технічних, економічних, організаційних, екологічних, демографічних та інших аспектів управління. Для ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» запропоновано модель комплексного оцінювання, що включає врахування якості продукції, споживчих пріоритетів, цінової конкурентоспроможності, рівня попиту та наявності товарів-замінників.

Розроблено пропозиції щодо вдосконалення конкурентної стратегії підприємства. Основними напрямками оптимізації визначено постійне оновлення асортименту, активний пошук і впровадження нових видів продукції, зростання продуктивності праці, підвищення гнучкості виробництва, удосконалення системи управління витратами та підвищення ефективності всіх ланок діяльності.

У роботі обґрунтовано модель управління конкурентоспроможністю продукції, що складається з двох взаємодоповнюючих рівнів – стратегічного і оперативного. Стратегічний рівень забезпечує формування та підтримання конкурентних переваг, а оперативний включає управління якістю, асортиментом, собівартістю, ціноутворенням та збутом. Така модель дозволяє орієнтувати виробництво на задоволення актуальних і потенційних потреб споживача, забезпечуючи стабільне функціонування та розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров І. О. Еволюція дефініції конкурентоспроможності продукції. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №2. С. 89-99.
2. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Основи, 2002. 519 с.
3. Антонюк Л.Л., Анапріюк К.А. Стратегічні пріоритети конкурентного розвитку України в умовах глобальних економічних викликів. Економіка та держава. 2023. № 1. С. 15-20.
4. Базик О. В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. 2024. № 7 (277). С. 56–76. DOI:10.32752/1993-6788-2024-1-277-56-76.
5. Бочко О, Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. No 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
6. Воронкова А. Е. Моделювання управління конкурентоспроможністю підприємства: еколого-організаційний аспект: монографія / А. Е. Воронкова, С. К. Рамазанов, О. В. Радіонов. Луганськ : СНУ ім. Даля, 2005. 368 с.
7. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга. К.: Вильямс, 2000. 677 с.
8. Джонсон Г., Скоулз К. Стратегічний менеджмент. 12-те вид. Київ: Пренс, 2021. 544 с.
9. Кіндрадська Г. І. Економічний аналіз: теорія і практика / Г. І. Кіндрадська, М. С. Білик, А. Г. Загородній Львів: Магнолія 2006, 2008. 440 с.
10. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
11. Кривіцька, В. А. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства Економіка та держава, 2019, № 11, с. 84–88.
12. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації):навч. посіб.Львів: Львівська політехніка, 2004. 188 с.
13. Маркс К. Капітал. Критика політичної економії. Т. 1. – Гамбург: Otto Meissner Verlag, 1867. URL:<https://www.marxists.org/archive/marx/works/1867-c1/>
14. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.
15. Менеджмент соціальної роботи : підруч. / авт.-упоряд. : Т. Л. Надвинична, С. А. Надвиничний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370 с
16. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю

підприємства: монографія. Микитюк П. П. та інші. Тернопіль, 2017. 399 с.

17. Офіційний сайт Державного комітету статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

18. Пархуць Є. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 69. С. 45–51.

19. Портер М. Е. Конкурентна стратегія. Київ: Альпіна Паблішер, 2020. 480 с.

20. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу в Україні на 2021–2027 роки. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=1d1d4530>.

21. Федулова Л. І. Менеджмент організації. К.: Либідь, 2003. 448 с.

22. Хмельницька І. М. Цифрові технології у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 92–97.

23. Шеремета М. Аналіз конкурентних стратегій підприємства. Економічний аналіз. 2011. №8. С. 381–384.

24. Шостак К. М. CRM-технології у підвищенні ефективності підприємств. Менеджмент та підприємництво. 2022. № 1. С. 28–33.

25. Яворська І. І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифрової економіки. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 3. С. 57–63.

26. Ansoff I, McDonnell E. The New Corporate Strategy. Wiley, 1988. 258 p.

27. Ansoff, H. I. Corporate Strategy. New York: McGraw–Hill, 1965. 263 p. ISBN 978-0070021112.

28. Hayek, F. A. The Road to Serfdom. University of Chicago Press, 2007. 304 p. ISBN 978-0226320557.

29. Kaplan, R. S., Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p. ISBN 978-0875846514.

30. Kotler, Ph., Keller, K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p. ISBN 978-0133856460.

31. Marketing stratégique et opérationnel: La démarche marketing dans une perspective responsable. JJ Lambin, C de Moerloose - Malakoff, France: Dunod, 2021. 580 p.

32. Marshall, Schumpeter and Social Science, Hitotsubashi University Weizsäcker, C. C. Homo Oeconomicus Adaptivus, The Graz Schumpeter Lectures,

2011. URL: <http://www.uni-graz.at/vwl3www/schumpeterlectures.htm>

33. Mill J. S. *On Liberty*. London: John W. Parker & Son, 1859.
34. Nadvynychnyy, S., Shushpanov, D.G., Avhustyn, R.R., Demkiv, I.O., Yazlyuk, B.O. (2020). Agribusiness system hub for rural agrarian management. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. 29(9 Special Issue), c. 4614-4621
35. Philip Kotler and V. Kumar, *Transformative Marketing*, Macmillan, 2024.
36. Porter M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998). URL: <https://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf>(accessed: 24.05.2024).
37. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p. ISBN 978-0684841489.
38. Porter, Michael E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. 1979.P. 137-145.
39. Ricardo D. *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray, 1817.
40. Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. *Economics*. 19th ed. McGraw-Hill Education, 2009. 792 p. ISBN 978-0073511290.
41. Schumpeter, J. A. *The Theory of Economic Development*. New Brunswick: Transaction Publishers, 1982. 244 p. (оригінал 1911). ISBN 978-0878556984.
42. Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell, 1776.
43. Thompson, A. A., Strickland, A. J. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12th ed. McGraw-Hill.
44. Vroom V.H. (1964) *Work and motivation*. NewYork: Wiley, USA.