

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувач вищої освіти  
4-го року навчання,  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Пилипенко Олена Віталіївна

Керівник: Боднар О. В.  
д.е.н., с.н.с., професор кафедри  
маркетингу та управління бізнесом

Рецензент Волощук Юлія,  
д.е.н., професор кафедри економіки,  
підприємництва, торгівлі та біржової  
діяльності ЗВО «Подільський  
державний університет»

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ .

Київ – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**  
**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**Освітній ступінь «Бакалавр»**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**ОП «Менеджмент»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ К.В. Пічик

« \_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_р.

**ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Пилипенко Олени Віталіївни

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємства» та керівник роботи Боднар О. В. доктор економічних наук, старший науковий співробітник, професор затверджені наказом НаУКМА від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_ 202\_ р. № \_\_\_\_\_.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 11 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова звітність підприємств, інтернет ресурси що описують досліджувану тематику, монографічні дослідження, наукові доробки провідних вітчизняних і зарубіжних учених за проблематикою дослідження та результати власних досліджень автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.

Розділ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «MONTAGE-SERVICE BRUNNER GMBH».

Розділ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.

## ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ №

№ з/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	листопад-грудень	18.12.2024		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	листопад-грудень	31.12.2024		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	січень	06.01.2025		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	січень-лютий	18.01.2025		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	березень	20.03.2025		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень-квітень	20.01.2025		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	січень	30.01.2025		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	березень	03.03.2025		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	квітень	03.04.2025		

7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	травень	10.05.2025		
8.	Подання на зовнішню рецензію	до 11-го травня	11.05.2025		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної	до 2-го червня	02.06.2025		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 27-го травня	27.05.2025		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК	02.06.2025-21.06.2025		

Графік узгоджено «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025р. Науковий керівник  
Боднар О.В. (підпис)

Виконавець кваліфікаційної роботи Пилипенко О. В.



**АНОТАЦІЯ**  
**до кваліфікаційної роботи**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Тема: «Управління конкурентоспроможністю підприємства».

Автор Пилипенко Олена Віталіївна

Науковий керівник професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Боднар Ольга Василівна

Захищена « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року

Короткий зміст: Метою роботи є аналіз існуючих практик управління конкурентоспроможністю на прикладі «Montage-Service-Brunner GmbH», визначення основних проблем, розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегій, які сприятимуть забезпеченню стабільності й розвитку підприємства та впровадження інструментів, що спрямовані на вдосконалення ринкової спроможності.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних ринкових умовах, що включає аналіз ключових факторів впливу на ефективність компанії. Предметом дослідження виступають управлінські підходи, механізми, інструменти та методи підвищення й формування конкурентних переваг підприємства.

Проведено дослідження підприємства ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH). На основі даних про роботу підприємства автором проведено аналіз управління конкурентоспроможністю. Також автором рекомендовано інвестувати в розвиток персоналу та залучення молодих фахівців, впровадження маркетингової стратегії та автоматизації процесів монтажу. Розроблено пропозиції щодо впровадження інструментів

підвищення рівня конкурентоспроможності. Оцінено ефективність та обґрунтована доцільність запропонованих заходів.

Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.



---

(підпис автора)

## **ABSTRACT to the bachelor's qualification thesis**

Topic: «Management of enterprise competitiveness».

Author: Pylypenko Olena Vitaliivna

Scientific Supervisor: Professor of the Department of Marketing and Business Management Bodnar Olha Vasylivna

Defended: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_

Short description: The purpose of the study is to analyse the existing practices of competitiveness management on the example of «Montage-Service-Brunner GmbH», identify the main problems, develop recommendations for improving strategies that will help ensure the stability and development of the enterprise and implement tools aimed at improving market capacity.

The object of the study is the process of managing the competitiveness of an enterprise in the current market conditions, including the analysis of key factors influencing the company's efficiency. The subject of the study is management approaches, mechanisms, tools and methods for improving and forming competitive advantages of an enterprise.

A study of the enterprise 'Montage-Service Brunner GmbH' (German: Montage-Service Brunner GmbH) is carried out. On the basis of data on the enterprise's work, the author analyses competitiveness management. The author also recommends investing in staff development and attracting young professionals, implementing a marketing strategy and automating installation processes. Proposals for the introduction of tools to increase the level of competitiveness. The efficiency of the proposed measures is assessed and the feasibility of the proposed measures is substantiated.

The paper consists of an introduction, three main chapters, conclusions, references and appendices.



---

(author's signature)

## Зміст

<b>Вступ .....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>10</b>
1.1. Сутність, поняття та складові конкурентоспроможності підприємства .....	10
1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	14
1.3. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства	25
Висновки до розділу 1 .....	31
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «MONTAGE-SERVICE BRUNNER GMBH».....</b>	<b>33</b>
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер.....	33
2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства ТОВ «Монтаж- Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH) .....	42
2.3 Оцінка конкурентоспроможності «Montage-Service-Brunner GmbH» за ключовими показниками .....	45
Висновки до розділу 2 .....	51
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>53</b>
3.1. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності на прикладі «Montage-Service-Brunner GmbH» .....	53
3.2. Впровадження інструментів підвищення рівня конкурентоспроможності .....	56
Для реалізації системи 5S варто оцінити загальні витрати наведені в табл. 3.4, які понесе підприємство.....	61
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності «Montage-Service Brunner GmbH».....	64
Висновки до розділу 3 .....	68
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>70</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>73</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>79</b>

## Вступ

У сучасному світі управління конкурентоспроможністю підприємств є однією з ключових складових їхнього успішного функціонування, особливо в умовах посилення ринкової конкуренції, глобалізації та швидкого розвитку технологій. Для малих підприємств, здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечувати високу якість послуг і задовольняти потреби клієнтів є визначальними факторами для досягнення сталого розвитку та конкурентних переваг [1, с. 175-178]

Економічна нестабільність, зростання витрат та перебої в логістичних процесах ускладнюють конкурентну боротьбу підприємств. Втрата частки ринку та прибутковості змушує компанії адаптувати стратегії управління конкурентоспроможністю. Компанії змушені шукати нові стратегії адаптації, удосконалювати свої бізнес-моделі та ефективніше використовувати наявні ресурси. Сучасна ситуація потребує подальшого дослідження процесів конкурентоспроможності для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Це сприятиме оптимізації діяльності, зниженню витрат і виявленню нових можливостей для зростання. Вивчення різних аспектів конкурентоспроможності та глибоке розуміння цього поняття дозволить чітко визначити позицію підприємства на ринку, а також запозичити ефективні практики у конкурентів. Такий підхід не лише зміцнить підприємство, а й стимулюватиме його подальший розвиток.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних ринкових умовах, що включає аналіз ключових факторів впливу на ефективність компанії. Предметом дослідження є управлінські підходи, механізми, інструменти

та методи підвищення й формування конкурентних переваг підприємства, зокрема стратегічне планування, ціноутворення, аналіз ринкового середовища, оптимізація ресурсів і підвищення ефективності операційної діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз існуючих практик управління конкурентоспроможністю на прикладі «Montage-Service-Brunner GmbH», визначення основних проблем, розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегій, які сприятимуть забезпеченню стійкого функціонування, зростання підприємства та впровадження інструментів, що направлені на вдосконалення конкурентної позиції на ринку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- Розглянути сутність, поняття та складові конкурентоспроможності
- Визначити методи оцінки конкурентоспроможності на підприємстві
- Проаналізувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства
- Висвітлити загальні характеристики діяльності «Montage-Service-Brunner GmbH»
- Визначити конкурентне середовище підприємства «Montage-Service-Brunner GmbH»
- Оцінити конкурентоспроможність «Montage-Service-Brunner GmbH» за ключовими показниками
- Розробити стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства «Montage-Service-Brunner GmbH»
- Запропонувати інструменти підвищення конкурентоспроможності

- Оцінити ефективність запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності «Montage-Service-Brunner GmbH».

У даній роботі використано комбінацію методів наукового дослідження для отримання комплексного уявлення про проблему управління конкурентоспроможністю в даній сфері. До основних методів наукового дослідження можна віднести:

- Монографічний метод;
- Метод синтезу інформації;
- Методи обробки статистичних даних;
- Метод збору інформації;
- Метод досліджень наукових даних;
- Метод обробки інформації;
- Метод аналізу статистичних даних;

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність, поняття та складові конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це економічний феномен, основною характеристикою якого є можливість порівняння підприємства в певному сегменті ринку, регіону, країни або ж світу. Він охоплює економічні, науково-технічні, маркетингові, виробничі, організаційно-управлінські аспекти організацій прибуткової діяльності, окремого суб'єкта господарської діяльності та економіки країни загалом. Об'єктами для оцінювання конкурентності можуть бути лише групи підприємств, що знаходяться в одній і тій самій галузі, або установи, що реалізують товари-замінники. Конкурентоспроможність, як економічна категорія представляє собою міру привабливості для споживачів, визначається ступенем задоволеності їх вимог, розглядається щодо конкретного ринку і конкретного аналога, має динамічний характер та залежить від стадії життєвого циклу товару або послуги.

Для кращого аналізу дефініції «конкурентоспроможність підприємства» розглянемо поняття відповідно до різних підходів: порівняльний, ресурсний, маркетинговий, продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний та системний, що були сформовані різними вченими-економістами упродовж багатьох років досліджень.

Порівняльний підхід характеризується оцінкою конкурентоспроможності підприємства порівняно з іншими, що функціонують у той самий період часу, виготовляють близьку або аналогічну за функціями та призначенням продукцію на ринку. В.

Іванюта трактує конкурентоспроможність підприємств наявністю відмінностей одного від іншого за рівнем ефективності господарської діяльності, що виражається у спроможності пристосовуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби ринку.

Ресурсний підхід підкреслює важливість на ефективному використанні наявних ресурсах для захоплення якомога більшої частини ринку. На думку О. Янкового конкурентоспроможність підприємства визначається, як здатність ефективно розпоряджатися, як власними, так і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.

Маркетинговий підхід дефініціює конкурентоспроможність, як здатність підприємства створювати конкурентні переваги для досягнення успіху в умовах конкуренції. І. Булах стверджує, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність створювати і використовувати конкурентні переваги, дотримуючись певної конкурентної позиції на даний період.

Продуктовий підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства, як рівень конкурентоспроможності продукції, яку воно випускає. За М. Коріньком, конкурентоспроможність організації визначається, як здатність підприємства виробляти продукцію, яка є конкурентоспроможною, що надає йому перевагу над іншими компаніями в межах галузі, як в середині країни, так і за її межами.

Атрибутивний підхід акцентує увагу на унікальних характеристиках підприємства або продукції. На думку Р. Грецького, конкурентоспроможність є фактором або комбінацією факторів, які забезпечують більш успішну діяльність організації порівняно з іншими гравцями ринку в умовах конкуренції і є важко відтворюваними опонентами.

Динамічний підхід описує поняття, як здатність підприємства до швидких змін для досягнення конкурентної боротьби. І. Акімова, М. Корж та І. Чуб вказують на те, що конкурентоспроможність — це характеристика організації ефективно функціонувати у вибраній сфері бізнесу в умовах швидких змін макросередовища, адаптуватися до них, формувати власні конкурентні переваги та досягати вищих результатів діяльності порівняно з іншими учасниками ринку.

Системний підхід охоплює найбільшу сукупності параметрів та умов, взаємозв'язків, які утворюють конкурентоспроможність компанії. О. Кузьмін, О. Мельник, О. Романко трактують конкурентоспроможність організації, як «комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування» [2].

Більшість авторів акцентує увагу на конкурентних перевагах, однак їх перелік часто є неповним, що ускладнює узгодженість досліджень. Ототожнення конкурентоспроможності продукції з конкурентоспроможністю підприємства на нашу думку є некоректним, оскільки продукція є лише одним із чинників. Деякі автори зосереджуються на змістовій суті поняття, інші — на його функціональних характеристиках, а інколи увага обмежується лише виробничою діяльністю підприємства. Тому нами було досягнуто висновку, що найкраще розглядати поняття «конкурентоспроможність підприємства» використовуючи різні підходи одночасно.

Для конкурентоспроможності підприємства характерно:

1. Чітке визначення у часі: якщо наразі підприємство вважають конкурентоспроможним, це не дає підстави вважати його здатним до конкуренції в минулому або майбутньому.

2. Ринкова спроможність компанії є умовною. Адже організація в певній групі може бути конкурентоспроможною, а за її межами – ні.

3. Складність: вимірювання конкурентності підприємства відбувається не за допомогою одного показника, а за їх сукупністю.

4. Оцінка конкурентоспроможності є інтегральною тому, що недоліки по певним параметрам можуть бути повністю перекриті перевагами [3, с. 81; 4. с. 36].

Зміни в міжнародній економіці призвели до розширення основ конкурентоспроможності. Конкуренція – це те, що призводить ринок до змін та інновацій. За визначенням М. Вебера, конкуренція розглядається як мирна спроба здобути переваги та встановити контроль над можливостями, що мають цінність для інших. Наразі, для утримання конкурентної переваги підприємству недостатньо мати цінову перевагу. Тепер фірми мають розвивати маркетингові стратегії, досліджувати ринок з огляду на унікальний продукт в їх ніші та будувати міцні стосунки з клієнтами й постачальниками [5. с. 38].

Складові конкурентоспроможності підприємства наведені схематично на рис. 1.1.

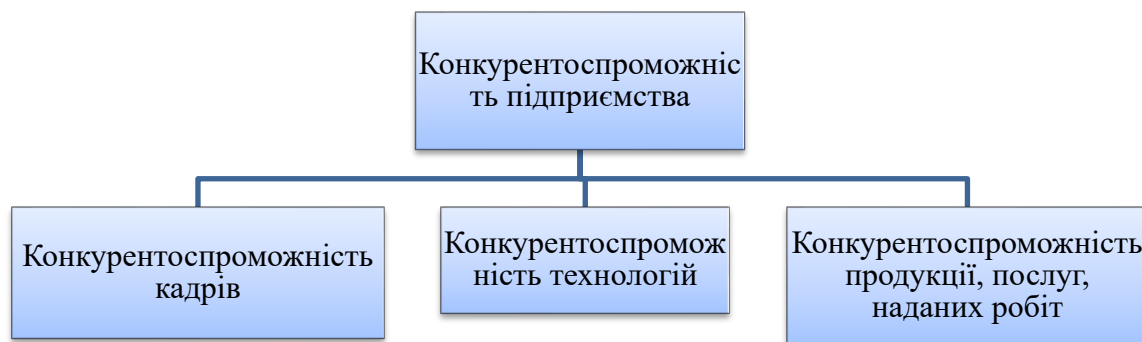


Рис. 1.1 Конкурентоспроможність підприємства та її складові [6, с. 16]

Досягнення конкурентоспроможності загалом, можливе за умови конкурентності продукції, технологій, організації операційної діяльності та персоналу на ринку.

## **1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментом для визначення його позицій на ринку та виявлення сильних і слабких сторін. Вони допомагають підприємству оцінити ефективність своєї діяльності порівняно з конкурентами, а також визначити потенціал для прогресу. З розвитком ринкових відносин оцінка конкурентоспроможності для підприємства стала невід'ємною частиною досягнення бажаної конкурентної позиції, виявлення прихованих можливостей або недоліків та удосконалення процесів діяльності. Проведення вимірювання здатності підприємства до конкуренції варто виконувати задля розробки заходів підтримки наявних переваг компанії, вдосконалення стратегій її розвитку, досягнення високого рівня конкурентоспроможності, аналізу якості управлінських рішень і прийняття рішень, які допоможуть створити необхідні умови функціонування компанії та підвищити шанс залучити додаткові кошти інвесторів або власників [7, с. 88-89].

При проведенні аналізу здатності фірми до конкуренції варто звертати увагу на наступні показники:

- Ріст доходу;
- Прибутковість частки ринку;
- Плинність кадрів;
- Прибутковість інвестицій [4, с. 37-38].

Ефективна оцінка конкурентоспроможності підприємства передбачає гнучкий підхід: методи варіюють від простих, доступних в

умовах обмеженого фінансування та інформації, до складних, які вимагають значних інвестицій та високого професіоналізму. Базові методики зосереджені на аналізі окремих аспектів виробництва, збуту чи якості послуг, тоді як глибший аналіз потребує комплексного підходу, що враховує вплив зовнішнього середовища, цілі підприємства та його поточний стан. Максимальна ефективність досягається шляхом поєднання кількох методів для всебічного вивчення конкурентних переваг. Методики оцінки конкурентоспроможності можна поділити на декілька основних груп за ознаками:

Таблиця 1.1

### Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства	Методи
За способом оцінки	Якісні	Метод експертних оцінок, SWOT-аналіз
	Кількісні	Метод балів, інтегральний метод, диференційований метод, метод різниць
За формою представлення результату	Матричні	Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Ансоффа, метод PIMS, матриця Shell/DPM
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
	Індексні	Метод конкурентних переваг, інтегральний метод, індексний метод, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні	Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, аналіз конкурентних переваг, самооцінка, конкурентоспроможність продукції

Продовження табл.1.1

Ознака	Групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства	Методи
	Стратегічні	Метод Мак Кінсі, модель БКГ, модель Портера, модель Shell/DPM, метод PIMS
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Матричні методи, конкурентоспроможності продукції
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки ринкової позиції	Модель Портера, модель БКГ, метод Мак Кінсі, метод PIMS, модель Shell/DPM
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації	Метод експертної оцінки, бенчмаркінг, ситуаційний аналіз, метод LOTS, карти стратегічний груп
	Методи оцінки фінансово-економічної діяльності	Методи прогнозування фінансового стану підприємства, методи фінансово-економічного аналізу

Розроблено автором на основі матеріалів [8. с. 155-158; 9. с. 112-113]

За наведеною класифікацією таблиці 1.1 можна зробити висновки, що один і той самий метод конкурентоспроможності підприємства можна використовувати одночасно у різних ознакових класифікаціях. Таким чином кожен метод або модель є взаємоз'язаними між собою.

Нами було визначено основні форми вираження методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за результатами [10]: матричні, графічні та індексні.

У ході дослідження теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства було визначено ключові матричні методи оцінки ринку, які використовуються, як для аналізу його конкурентоспроможності, так і для розробки стратегічних рішень [11, с.194-203]:

- Матриця Дженерал Електрик або матриця McKinsey. Головна задача аналітика, який застосовує цей інструмент – це огляд конкурентності ринку та його привабливості. Метою підходу є розстановка пріоритетів серед продукції або послуг фірми для усвідомлення їх найефективнішого розвитку. У матриці McKinsey визначається кожен господарський підрозділ окремо на основі кількісних оцінок та сил позиції підрозділу в конкурентному середовищі. Елементи матриці позначаються вертикально і горизонтально та характеризуються комплексом величин. Відштовхуючись від важливості, або ж навпаки, кожного показника йому присвоюється оцінка, сума всіх аналізуючих частин графічного методу має дорівнювати 1,0. Після чого розраховуються зважені оцінки привабливості. Їх сума дає довгострокову галузеву привабливість.

До недоліків цього способу віднесемо велику кількість критеріїв для аналізу, суб'єктивність оцінок, адже метод розраховується за допомогою надання оцінок експертами та загальний характер рекомендацій, який потребує детальнішого вивчення. До переваг віднесемо гнучкість вибору факторів для дослідження, зручне графічне представлення та огляд, як зовнішніх, так і внутрішніх факторів конкурентоспроможності.

- Матричний метод Бостонської консалтингової групи, що був розроблений американською консалтинговою компанією «Boston Consulting Group» аналізує темпи зростання частки ринку. Графік будується на парі різних показників, які описують стратегічну позицію. Ціллю цього інструменту являються утворення стратегій підтримання чи відновлення балансу портфеля підприємства та виявлення стадії розвитку конкретного продукту або послуги відповідно до життєвого циклу на ринку. Матриця БКГ передбачає виділення чотирьох типів стратегічних господарських одиниць - «зірки», «дійні корови», «важкі діти», «собаки».

Де перші займають високу частку на швидкозростаючому ринку, проте вимагають значних інвестицій для підтримки зростання. Другі є стабільним продуктом, що генерує значний прибуток з незначними витратами на зрілих ринках із високою його часткою. Треті - бізнеси на зростаючих ринках, але з низькою його часткою, що потребують великих вкладень для розвитку, але мають ризик невиправданості витрат. Четверті мають низьку частку ринку на зрілих або занепадаючих ринках та зазвичай дають мінімальні прибутки й можуть бути закриті або продані. Оцінка даного способу полягає в аналізі графіка, побудованого за принципом системи координат: по горизонталі – темпи зростання або скорочення кількості продажів в лінійному масштабі; по вертикалі – відносна частка продукції підприємства на ринку.

Недоліками даної матриці є аналіз лише окремих аспектів діяльності підприємства, зазвичай – продукту; обмеженість у використанні для тих компаній, що мають значну номенклатуру; більшість підприємств працюють на ринку із середніми темпами зростання та продукти або послуги поділяють лише на 4 групи, що є дуже спрощеним аналізом.

Перевагами підходу є простота та наочність, використовується, як модель для створення стратегії просування продукту чи послуги, надає можливість підприємству збалансувати портфель та дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника.

- PEST-аналіз. Допомагає повно розглянути й оцінити вплив визначених чинників зовнішнього середовища на різні аспекти організації. Аналізує фактичний вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на підприємство. Пояснення аббревіатури: society (анг.) суспільство, technology (анг.) технологія, есоному (анг.) економіка, полісу (анг.) політика, являються основними факторами дослідження зовнішніх умов підприємства. Цей метод

дозволяє запобігти негативним наслідкам впливу зовнішнього середовища на компанію. До основних недоліків відносять важкість представлення основних параметрів дослідження в кількісному виразі, що призводить до труднощів оцінки їх динаміки змін. До переваг можна записати поступовий аналіз (фактор за фактором), що створює цілісну картину [12, с.194-203].

- Аналіз п'яти сил Портера. Дозволяє визначити основні переваги компанії. П'ять сил характеризують: 1. Загроза появи товарів-замінників або послуг. 2. Загроза появи на ринку нових гравців. 3. Ринкова влада покупців. 4. Ринкова влада постачальників. 5. Рівень конкурентної боротьби або внутрішньогалузева конкуренція [13].

Метод п'яти сил Портера є ефективним інструментом для аналізу рівня конкуренції в галузі та виявлення основних факторів, що впливають на ринкову позицію компанії. Він допомагає оцінити бар'єри для входу, силу постачальників і споживачів, загрозу появи товарів-субститутів та інтенсивність конкуренції. Завдяки цьому можна визначити перспективи збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Проте цей метод не дозволяє точно прогнозувати норму прибутку, оскільки його основна мета — це якісний аналіз конкурентного середовища, а не фінансове моделювання. Крім того, він може не враховувати нестандартні ситуації, такі як раптові зміни на ринку або вплив зовнішніх економічних факторів [12, с.194-203].

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності не лише дозволяє оцінити наявні конкурентні позиції підприємства, але й сприяє розробці відповідної маркетингової стратегії та організаційно-економічних заходів. Методи, віднесені до даного підходу прості та мають високий ступінь наочності. Нами було досліджено один прийом з цього методу:

- Багатокутник конкурентоспроможності або радіальна діаграма конкурентоспроможності, базується на поділі кола на рівні сектори відповідно до кількості обраних критеріїв. На кожному з радіальних напрямків оцінювальні шкали формуються таким чином, щоб мінімальні значення критеріїв розташовувалися в центрі кола, а максимальні – на його периферії. Значення критеріїв для кожного підприємства позначаються точками на відповідних шкалах, які згодом з'єднуються ламаною лінією, утворюючи графічний багатокутник.

Основною перевагою цього методу є його наочність і простота у використанні. Він дозволяє візуалізувати рівень конкурентоспроможності декількох підприємств одночасно, тим самим порівнюючи їх, проте має певні обмеження. Зокрема, ефективність цього підходу залежить від рівнозначного впливу всіх критеріїв на загальний рівень конкурентоспроможності, що не завжди відповідає реальній ситуації. У випадку, якщо критерії мають різну вагомість, отримані результати можуть бути неточними. Одним із ключових недоліків графічних методів є їхня нездатність забезпечити комплексний системний аналіз конкурентоспроможності підприємства. Вони не враховують варіативність значущості окремих факторів, що може призводити до спотворення оцінки загального рівня конкурентоспроможності.

Індексні методи оцінки конкурентоспроможності полягають в бальній оцінці компанії по основним критеріям забезпечення конкурентних переваг та формуються на основі конкурентної ефективності її послуг або продукції і допомагають розрахувати оцінку використання фінансових, інноваційних, матеріальних трудових та інформаційних ресурсів. Під час дослідження були виокремлені наступні аналітичні (індексні) методи аналізу конкурентоспроможності:

- Інтегральний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі конкурентоспроможності його продукції передбачає визначення рівня конкурентоспроможності через споживчу цінність виробленого товару або послуги. Основними критеріями оцінки виступають якість товару та його ціна. Чим більше різниця між споживчою цінністю товару та ціною, яку споживач готовий за нього заплатити, тим вищим є рівень конкурентоспроможності. Аналіз конкуренції по кожному виду продукції або послуг відбувається за допомогою економічного індексу конкурентоспроможності, що було розраховано за допомогою додавання кожного окремого параметру з урахуванням коефіцієнтів. Для знаходження окремого параметру фактичне значення оцінюваної послуги або продукту співвідносять до тих же показників конкуруючої послуги або продукту. Кожен аспект дослідження аналізується експертами на момент його проведення, щоб визначити ринкову конкуренцію послуги або продукції основою яких є співвідношення ціна – якість.

Інтегральний показник розраховується за такою формулою [15, с. 89]:

$$I_{\Pi} = \sum_{j=i}^n (P_{ij} \times V_j) \quad (1.1)$$

де  $i$  – номер підприємства у вибірці;

$P_{ij}$  – нормоване значення  $j$ -го показника для  $i$ -го підприємства;

$V_j$  – питома вага  $j$ -го показника.

Нормоване значення показника визначається як відношення фактичного значення показника підприємства до його еталонного значення, встановленого серед усіх підприємств.

До переваг даного методу можна віднести те, що він зосереджується на ключовому факторі, який визначає конкурентоспроможність підприємства, – якості та ринковій цінності

його продукції. Разом із тим метод має певні обмеження. Зокрема, він не враховує інших важливих аспектів діяльності підприємства, таких як фінансова стійкість, ефективність управління, рівень інноваційної діяльності тощо. Таким чином, застосування цього підходу може призводити до однобічного аналізу конкурентоспроможності, фокусуючи увагу виключно на характеристиках товару, що не завжди відображає реальну ринкову позицію підприємства.

- Індексний метод допомагає визначити інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, який дає можливість оцінити його конкурентні переваги в порівнянні з іншими учасниками ринку. Основою розрахунку є відношення параметричного індексу до економічного. Кожен показник конкурентоспроможності розраховується для конкретного виду продукції або послуг підприємства, а потім на основі отриманих значень формується загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства.

У загальному вигляді для розрахунку використовуються наступні формули:

$$J_i = \frac{N_i}{N_i^B} \quad (1.2)$$

$$J_i = \frac{N_i^P}{N_i} \quad (1.3)$$

де  $N_i$  – показник діяльності підприємства, для якого визначається індекс конкурентоспроможності;

$N_i^B$  – показник діяльності підприємства, що вибраний як базовий.

Формула (1.2) застосовується для розрахунку показників, що характеризують високий рівень конкурентоспроможності (чим більше значення, тим краще). Формула (1.3) використовується для показників,

скорочення яких сприяє покращенню конкурентної позиції підприємства (наприклад, витрати, терміни виконання) [16, с. 52-53].

Цей коефіцієнт дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та яке місце займає на ринку. Результат розрахунку коефіцієнта залежить від таких факторів, як обсяг реалізації продукції або кількість наданих послуг, що дає можливість зрозуміти, як ці параметри впливають на позиції підприємства на ринку.

- Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, заснований на аналізі порівняльних переваг, базується на теорії міжнародного розподілу праці. Згідно з цією концепцією, підприємство або галузь може досягти стійких конкурентних позицій за умови наявності відносних переваг, які забезпечують зниження виробничих витрат у порівнянні з конкурентами. Для комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності необхідно враховувати не лише витрати на виробництво, а й інші показники, такі як обсяг і норма прибутку, ринкова частка та обсяги реалізації продукції.

Перевагою цього підходу є його відносна простота у застосуванні. Водночас метод має певний недолік – він не дозволяє отримати повну оцінку рівня конкурентоспроможності, оскільки основним критерієм виступають лише виробничі витрати, що не враховують взаємодію підприємства з ринковим середовищем.

- Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції, використовує порівняльний аналіз показників діяльності підприємства з відповідними показниками конкурентів та середньогалузевими значеннями. Відповідно до цього підходу, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті компанії, які демонструють найкращу організацію роботи всіх структурних підрозділів. Спочатку кожен окремий показник підприємства співвідноситься з відповідним

показником конкурента, що дає змогу розрахувати часткові коефіцієнти ефективності для кожної операції за такою формулою [17]:

$$K_i = \frac{p_i^{\text{об'єкт}}}{p_i^{\text{конкурент}}} \quad (1.4)$$

де  $K_i$  — частковий коефіцієнт ефективності операції;

$p_i^{\text{об'єкт}}$  — значення показника для оцінюваного підприємства;

$p_i^{\text{конкурент}}$  — значення аналогічного показника підприємства-

конкурента.

Для отримання загальної оцінки конкурентоспроможності підприємства визначається середньозважене значення часткових коефіцієнтів ефективності:

$$K = \sum w_i \times K_i \quad (1.5)$$

де  $K$  — загальний показник конкурентоспроможності підприємства;

$w_i$  — ваговий коефіцієнт важливості кожного показника;

$K_i$  — частковий коефіцієнт ефективності відповідної операції.

Чим вище значення  $K$ , тим вища конкурентоспроможність підприємства. Найбільш конкурентоспроможними вважаються ті компанії, які ефективно організують роботу всіх своїх підрозділів і служб.

Застосування цього методу дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити масштаби відставання від лідерів ринку та розробити ефективні управлінські рішення для усунення проблемних сторін. Проте метод має певні недоліки: по-перше, він вимагає великого обсягу даних, що ускладнює їх збирання, а по-друге, проведення достовірних розрахунків потребує значних трудових витрат.

Оцінка конкурентоспроможності неможлива без врахування ключових факторів, що на неї впливають. Саме вони формують ринкові переваги підприємства та визначають напрями його розвитку.

### **1.3. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства**

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових умов його ефективного функціонування на ринку. Вона визначає здатність компанії не лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, а й забезпечувати сталий розвиток та досягати лідерських позицій.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, охоплюють економічні, технологічні, організаційні, маркетингові та інші аспекти, кожен з яких формує стратегічні переваги підприємства. Умови глобалізації, динамічного розвитку ринкової економіки та міжнародної інтеграції посилюють міжнародну конкуренцію, що змушує компанії адаптувати свої управлінські підходи для збереження та зміцнення позицій на ринку.

Ефективність використання цих факторів залежить від здатності підприємства реагувати на зміни світового економічного середовища та впроваджувати сучасні управлінські стратегії.

Ключовими передумовами гарантування конкурентоспроможності є [17, с. 55-57; 18]:

1. Використання наукових методів у стратегічному управлінні;
2. Забезпечення сталого розвитку техніки, технологій, економіки та менеджменту;
3. Застосування сучасних підходів до досліджень і розробок, наприклад: цільове програмне планування і теорія ухвалення рішень;

4. Аналіз взаємозв'язків управлінських функцій у будь-якому процесі на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;

5. Розробка комплексу заходів для забезпечення конкурентоспроможності різних суб'єктів;

6. Створення конкурентної цінової політики.

Завдяки цим факторам підприємства можуть забезпечити високу технологічність, виробничу ефективність, залучення висококваліфікованого персоналу та здатність утримувати ринкові позиції.

Розвиток конкурентних переваг дозволить компанії створювати унікальну цінність, яка забезпечить пріоритет над конкурентами.

При вивченні конкурентоспроможності компанії варто розраховувати на наявність великої кількості внутрішніх та зовнішніх факторів, що сприяють покращенню ефективності функціонування підприємства чи навпаки послаблюють його.

Таблиця 1.2

### Основні фактори конкурентоспроможності підприємства

Фактори конкурентоспроможності підприємства	
ЗОВНІШНІ	ВНУТРІШНІ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність конкурентів;</li> <li>2. Рівень технологічного оснащення;</li> <li>3. Концентрація діяльності;</li> <li>4. Забезпечення країни власними природнимим ресурсами;</li> <li>5. Відсутність бар'єрів входу в галузь;</li> <li>6. Законодавча база;</li> <li>7. Розвиток економічних зв'язків в країні;</li> <li>8. Політична ситуація в державі;</li> <li>9. Купівельна спроможність населення;</li> <li>10. Доступність кредитів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ступінь задоволення потреб споживачів;</li> <li>2. Якість вироблення продукту, надання послуги;</li> <li>3. Доступність трудових ресурсів;</li> <li>4. Інноваційні технології підприємства;</li> <li>5. Планування та прогнозування;</li> <li>6. Розміщення виробничих потужностей;</li> <li>7. Маркетингова стратегія;</li> <li>8. Організація виробничого процесу;</li> <li>9. Методи управління підприємством;</li> <li>10. Ефективність управління ланцюгом постачання</li> </ol>

Джерело складено автором за матеріалами: [19]

Зовнішні фактори – це чинники, на які підприємство не має прямого впливу, проте вони можуть суттєво визначати його ринкове становище. До них належать економічні, соціальні, технологічні та інституційні умови, які формують конкурентне середовище.

Сьогодні одним із найбільших викликів для українського бізнесу є війна, яка спричинила зупинку діяльності багатьох підприємств. Однак адаптація до нових умов дозволяє компаніям зберігати конкурентоспроможність. Важливими аспектами є прогнозованість економічного середовища, стабільність нормативно-правової бази, доступ до фінансування та державна підтримка.

Зниження податкового навантаження, вигідні умови торгівлі, контроль за монополізацією та підтримка чесної конкуренції сприяють створенню сприятливого бізнес-клімату. Надання грантів, пільгових кредитів, залучення інвестицій та використання новітніх технологій дають змогу підприємствам оптимізувати витрати та підвищувати ефективність виробничих процесів.

Окрім економічних аспектів, важливе значення має соціально-демографічна ситуація. Рівень доходів споживачів, їх вікова структура, споживчі звички та загальна купівельна спроможність безпосередньо впливають на ринок товарів і послуг. Таким чином, підприємства повинні враховувати зовнішні зміни та адаптувати свої стратегії до умов макросередовища.

Внутрішні фактори – це контрольовані підприємством чинники, які визначають його здатність конкурувати на ринку. До них належать стратегія розвитку, управління фінансовими ресурсами, інноваційний потенціал, якість продукції або послуг, кадрова політика та маркетингові інструменти.

Одним із ключових факторів конкурентоспроможності є цифровізація бізнес-процесів. Використання CRM-систем, аналітики Big

Data, автоматизації операцій дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін ринку, оптимізувати витрати та покращувати взаємодію із клієнтами. Раціональне управління фінансами забезпечує економічну стійкість, можливість розвитку та збереження позицій на ринку.

Важливу роль відіграє якість продукції та дотримання міжнародних стандартів (наприклад, ISO 22000, ДСТУ 4161-2003) [20; 21]. Висока якість продукції сприяє підвищенню попиту та збільшенню прибутків не лише за рахунок зростання обсягу продажів, а й через можливість встановлення вищої ціни.

Не менш важливим аспектом є ефективне управління персоналом. Забезпечення комфортних умов праці, конкурентоспроможна заробітна плата, можливості кар'єрного зростання та мотиваційні програми сприяють підвищенню продуктивності працівників. Наявність висококваліфікованих кадрів, низький рівень плинності персоналу та постійний розвиток співробітників є вагомими чинниками стабільності підприємства.

Також значну роль відіграє маркетингова стратегія. Використання цифрових каналів, ефективна реклама, програми лояльності, акції та акцент на брендовій складовій дозволяють компанії утримувати клієнтів і нарощувати продажі. Постійний аналіз відгуків споживачів, вдосконалення сервісу та адаптація продукції до потреб ринку сприяють підвищенню довіри клієнтів [22].

Цінові фактори конкурентоспроможності підприємства відіграють ключову роль у його успіху, оскільки визначають здатність ефективно конкурувати на ринку. Вони впливають на привабливість продукції для споживачів, рівень рентабельності, гнучкість у реагуванні на ринкові зміни та зміцнення позицій підприємства.

Ефективна цінова стратегія підтримує стабільність бізнесу, сприяє його розвитку, залученню нових клієнтів та розширенню частки ринку.

Важливим аспектом є послідовна цінова політика, що забезпечує беззбитковість і вимагає контролю за її виконанням, дотримання законодавчих норм та моніторингу змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі [23, с. 55-58].

Гнучкість ціноутворення дозволяє підприємству адаптуватися до змін витрат, попиту та конкурентного середовища. При розробці цінової політики необхідно враховувати такі принципи:

- збільшення чистого доходу;
- рівень платоспроможного попиту;
- результати маркетингових досліджень.

Дотримання цих принципів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а ефективна цінова політика є важливим фактором стійкого розвитку. Основні етапи її формування включають [23, с. 55-58]:

1. Вибір цілей та постановка завдань;
2. Вивчення та оцінка ринку товарів або послуг;
3. Дослідження та аналіз витрат підприємства на виробництво продукції;
4. Вивчення конкурентоспроможності товарів або послуг;
5. Вибір методу ціноутворення;
6. Розрахунок базових цін реалізації;
7. Врахування впливу зовнішніх факторів на цінову політику;
8. Врахування можливості та умов диференціації цін;
9. Встановлення кінцевої ціни.

Послідовне ціноутворення допомагає підприємству швидко адаптуватися до змін і створювати ефективну політику ціноутворення.

Конкурентоспроможність підприємства - це не лише економічна категорія, яка окреслює підприємство результатами його діяльності, а множина важелів, якими потрібно і можна управляти для підвищення

ефективності функціонування підприємства, отримання бажаних обсягів прибутку і завоювання більшої частки ринку. Вони спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії та впровадження превентивних заходів щодо зниження бажаного її рівня.

Типова організаційна конфігурація важелів управління конкурентоспроможністю підприємства представлена на рис. 1.3.

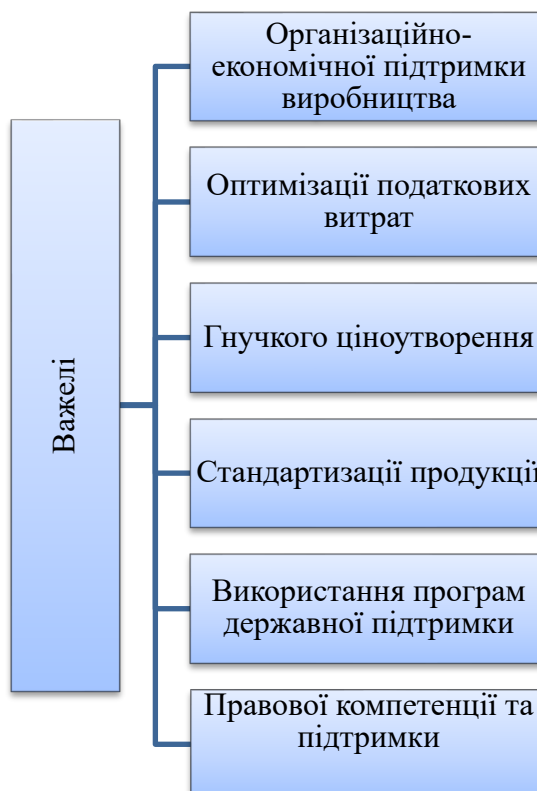


Рис. 1.2 Типова організаційна конфігурація важелів управління конкурентоспроможністю на підприємстві [24]

Важелі управління конкурентоспроможністю підприємства мають ґрунтуватися на принципах гнучкості, системності та адаптивності. Це означає необхідність постійного аналізу ринку, використання сучасних управлінських технологій та впровадження інновацій, що забезпечують перевагу над конкурентами. Особливості галузевого середовища, державне регулювання, рівень конкуренції та технологічні зміни також

виступають визначальними чинниками, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства [24].

Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства дозволяє мінімізувати ризики та невизначеність його виробничо-господарської діяльності, покращує якість стратегічного планування й прогнозування та збільшує конкурентну силу підприємства. Конкурентоспроможність компанії складена з двох частин: першої - характеристики самої організації та другої, - властивостей зовнішніх факторів. Для ефективної конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати комплексний підхід, який передбачає одночасний розгляд економічних, технічних, технологічних, соціальних, екологічних та організаційних аспектів [25. с. 562-563].

Отже, на основі проведеного аналізу основ управління конкурентоспроможністю компанії ми дійшли висновку, що цей процес потребує ретельного вивчення складових ринкової конкуренції. Для ефективного використання методів конкурентних переваг слід використовувати якісно зібрану інформацію про підприємство та його економічні показники, залучати до аналізу лише висококваліфікованих спеціалістів та проводити оцінку за допомогою декількох інструментів, щоб отримати максимально достовірний результат. Усвідомлення внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на конкурентність підприємства допомагає йому планувати заздалегідь, зменшувати можливість загроз та ризиків.

## **Висновки до розділу 1**

Отже, на основі проведеного аналізу основ управління конкурентоспроможністю компанії ми дійшли висновку, що цей процес потребує ретельного вивчення складових ринкової конкуренції. Для

ефективного використання методів конкурентних переваг слід використовувати якісно зібрану інформацію про підприємство та його економічні показники, залучати до аналізу лише висококваліфікованих спеціалістів та проводити оцінку за допомогою декількох інструментів, щоб отримати максимально достовірний результат.

Теоретичний аналіз показав, що поняття конкурентоспроможності є багатограним і залежить від ряду підходів - від ресурсного до системного. У сучасних умовах цей термін охоплює не лише здатність підприємства забезпечити привабливість продукції, але й ефективність організації, адаптивність до змін, використання інновацій та гнучкість управління.

Оцінка конкурентоспроможності потребує комплексного застосування кількісних і якісних методів, включаючи експертну оцінку та стратегічний аналіз, наприклад: SWOT-аналіз, матриці BCG, McKinsey; матричні моделі та індексні розрахунки.

Крім того, сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності передбачають системну взаємодію внутрішніх і зовнішніх чинників: якість товарів і послуг, кадровий потенціал, організаційна гнучкість, фінансова стійкість, імідж компанії та рівень діджиталізації. В умовах цифрової трансформації конкурентні переваги все частіше формуються не через зниження витрат, а через інтелектуалізацію процесів, клієнтоорієнтованість і швидкість реагування на зміни.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «MONTAGE-SERVICE BRUNNER GMBH»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства «MONTAGE-SERVICE-BRUNNER GMBH»

Досліджуване підприємство ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH), було засноване 02.10.2000 року. Воно спеціалізується на імпорті запчастин для технічного обслуговування в індустрії напоїв та послуг монтажу в Німеччині, Швейцарії і Нідерландів та експорті в галузі машинобудування. Підприємство здійснює купівлю та продаж пакувальних машин, витратних матеріалів і запчастин, а також надає монтажні послуги для цього обладнання в харчовій промисловості [26].

Основними видами діяльності ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH) є оптова торгівля та надання монтажних послуг, технічне обслуговування, капітальний ремонт, збір запчастин та їх сервіс, встановлення нових налаштувань в конвеєрах підприємствам та фізичним особам на заводах по виготовленню напоїв і консервації. Нами було зібрано детальну інформацію з приводу всіх основних видів діяльності сімейного бізнесу [27]:

- 46.69 – Оптова торгівля іншими машинами та обладнанням;
- 33.12 – Ремонт верстатів, станків та конвеєрів;
- 43.32 – Столярні роботи та інженерна дерев'яна конструкція,

що може включати монтаж меблів.

Нами було сформовано основні етапи реалізації продукції та надання послуг на підприємстві:

1. Комунікація з клієнтами.

- Реалізація продукції та послуг здійснюється через прямий контакт із керівником підприємства, за допомогою основних каналів зв'язку:

- Телефонний зв'язок – для швидкого узгодження умов співпраці;

- Електронна пошта – для документування домовленостей та обміну супровідною інформацією.

## 2. Обробка замовлення.

- Перевірка наявності необхідних деталей у програмі Sage;

- Пакування продукції у відповідну тару працівниками;

- Доставка до клієнта поштовими службами.

## 3. Замовлення монтажних послуг.

- Офіційне листування із заявкою від клієнта;

- Очікування підтвердження від замовника.

## 4. Організаційна підготовка.

- Бронювання готелю для працівників;

- Планування команд для виконання робіт.

Такий підхід сприяє персоналізованому обслуговуванню клієнтів і оперативному реагуванню на їхні потреби.

Підприємство ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH) застосовує індивідуалізовану маркетингову стратегію, орієнтовану на довгострокові ділові відносини з клієнтами. Основний акцент робиться на якість наданих послуг, надійність виконання замовлень та персональний підхід до кожного замовника.

Через специфіку діяльності підприємства основними маркетинговими інструментами є безпосередній контакт із клієнтами та рекомендації від постійних партнерів. Підприємство не використовує масові рекламні кампанії чи активну цифрову маркетингову стратегію,

натомість взаємодіє на пряму через телефонні переговори, електронне листування та зустрічі з клієнтами.

Щодо маркетингових досліджень, компанія не проводить широкомасштабних досліджень ринку, проте здійснює моніторинг потреб клієнтів і галузевих тенденцій на основі власного досвіду та співпраці з замовниками. Це дозволяє оперативно адаптувати пропозицію до змін ринкового попиту та підтримувати конкурентоспроможність у сфері монтажних послуг.

Підприємство «MSB GmbH» має таку організаційну структуру як показано на рис. 2.1

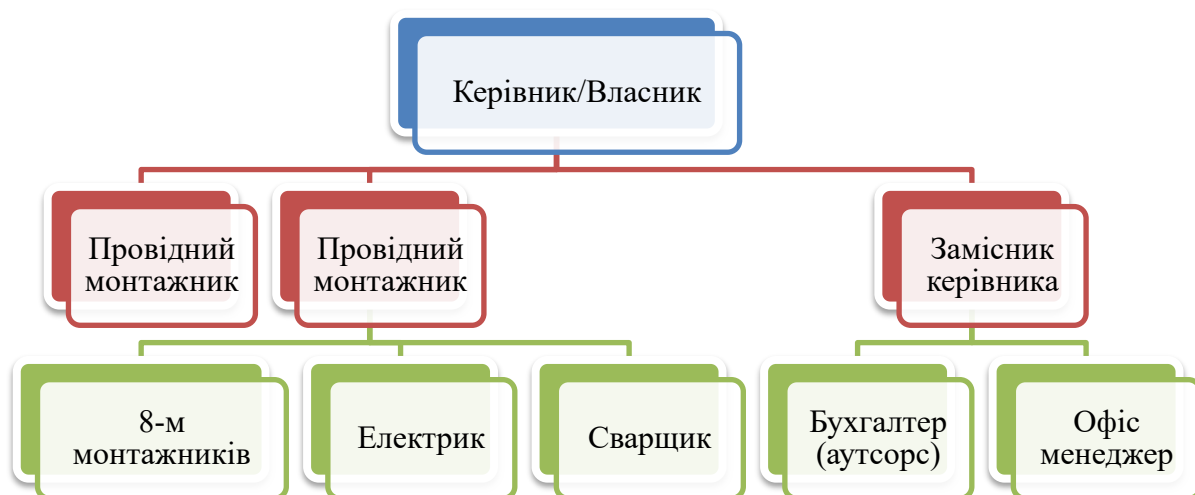


Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH)

Джерело: складено авторкою на основі даних внутрішньої документації «Montage-Service Brunner GmbH»

В організаційній структурі наявні і вертикальні, і горизонтальні зв'язки, є чіткий розподіл за напрямками, тому підприємство відповідає лінійно-функціональному типу, де присутні як лінійні керівники, так і

функціональні підрозділи [28]. Нами було проаналізовано вертикаль управління від найвищої ланки – керівника до найнижчої – монтажників. Загалом організаційну систему компанії можна поділити на функції адміністративно-управлінського персоналу (заступник директора, офіс-менеджер і позаштатний бухгалтер) та виробничого персоналу (провідні монтажники – 2-і особи, електрик, зварювальник, монтажники – 7-м осіб).

Керівництво кожним новим об'єктом здійснюють провідні фахівці, узгоджуючи свої дії з директором. У разі одночасного виконання господарських робіт на кількох заводах навантаження розподіляється рівномірно: кожен провідний спеціаліст відповідає за свій об'єкт.

Ця структура добре підходить для невеликих і середніх виробничих підприємств, які займаються монтажем і технічним обслуговуванням [29. с. 189-193].

На підприємстві діє чіткий поділ праці за відділами. Компанія функціонує за процесним підходом до управління, що передбачає розподіл завдань між вузькоспеціалізованими та висококваліфікованими фахівцями у своїх напрямках діяльності. Така структура сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності роботи, проте обмежує комунікацію між відділами.

Для забезпечення ефективного управління застосовується система делегування повноважень: директор передає управлінські функції офісному менеджеру, а провідні монтажники координують роботу підпорядкованих працівників. Водночас середній управлінський рівень відіграє важливу роль у документообігу: наприклад, головні монтажники готують звітні пропозиції щодо встановлення обладнання, які передаються на розгляд власнику.

Оскільки активна комунікація з замовниками є ключовим фактором для ефективності виробничих процесів, підприємство використовує

цифрові засоби для внутрішньої взаємодії, зокрема програмне забезпечення SAGE для управління документообігом.

Попри чіткий розподіл функцій між відділами, комунікація між працівниками підтримується через кілька каналів взаємодії. Спільний складський офіс слугує місцем для оперативного обміну інформацією, а офісний менеджер може за потреби зв'язуватися з керівником та провідними спеціалістами через особисті месенджери.

Крім того, на підприємстві діє система регулярних нарад. Щотижня проводяться загальні офлайн-зустрічі тривалістю до однієї години, які зазвичай відбуваються під час обідньої перерви. Раз на два тижні директор підприємства спільно з провідними монтажниками обговорює поточні результати роботи та узгоджує подальші дії. Раз на місяць керівник організовує наради з постійними клієнтами для аналізу співпраці та коригування взаємодії відповідно до потреб замовників.

Близьке розташування офісу та складсько-виробничого цеху сприяє тісній взаємодії між працівниками, формуванню згуртованого колективу та підтримці корпоративної культури. Директор підприємства відіграє активну роль у її розвитку, організовуючи спільні заходи для співробітників.

Підприємство розглядає своїх працівників як партнерів, надаючи їм всебічну підтримку та заохочуючи до співпраці. Система мотивації передбачає фінансові стимули: наприкінці року виплачується премія в розмірі 800 євро, а також надається повністю оплачувана щорічна відпустка. Крім того, запроваджена 13-та заробітна плата як додатковий засіб заохочення персоналу. Графік роботи диференційований: працівники офісу працюють 8 годин 5 днів на тиждень (з 8:00 до 16:00), тоді як виробничий персонал може працювати 8-10 годин 6 днів на тиждень в залежності від завантаження відповідно – з 7:00 до 16:00 або

18:00 відповідно. Кожен співробітник має право на вихідний серед робочого тижня, а лікарняні дні повністю компенсуються підприємством.

Чисельність працівників демонструє відносну стабільність із незначними коливаннями: з 2020 по 2023 роках штат складав (15-17 осіб). Однак через повномасштабне вторгнення в Україну у 2022–2024 роках до колективу приєдналося 5 працівників-мігрантів. Вони проходили місячне навчання, яке включало ознайомлення з технологічними процесами та правилами безпеки.

Незважаючи на адаптаційні заходи, підприємство стикається з труднощами в комунікації через мовний бар'єр: управлінський персонал є німецькомовним, тоді як частина нових працівників володіє німецькою мовою недостатньо. Додатковою проблемою є нестача персоналу, що змушує підприємство залучати субпідрядників для виконання виробничих завдань.

Виробнича структура складається з офісу та складу-цеху, який слугує також центром пакування та відправки замовлень будь-якого розміру, розміщених у цій самій будівлі.

У табл. 2.1 наведено показники фінансово-господарської діяльності підприємства за 2020-2022 роки. Середньорічна вартість власного капіталу у 2022 році зросла в 2,35 раза в порівнянні з 2021 роком, що може бути наслідком реінвестування прибутку або залучення додаткових джерел фінансування. Водночас рентабельність активів підприємства протягом 2020-2022 рр. зменшилася з 72,32% до 56,26% або на 16,1 відсоткових пунктів, а рентабельність власного капіталу – з 160,87% до 105,33% за той самий період на 55,5 відсоткових пунктів. Такі зміни можуть бути спричинені зростанням операційних витрат, збільшенням вартості матеріалів і робочої сили, а також змінами у структурі контрактів та фінансовій політиці підприємства.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH) за 2020-2022 роки**

Показники	Значення, тис. євро			Відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022/2021	2022/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	4406,1	3513,0	3767,0	1,1	0,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1338,1	1012,2	1094,9	1,1	0,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1177,7	697,8	880,3	1,3	0,7
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	318,6	309,1	366,6	1,2	1,2
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	1628,4	1128,8	1564,8	1,4	1,0
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	732,1	355,4	835,7	2,4	1,1
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	116,1	75,5	174,4	2,3	1,5
Поточні зобов'язання, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Чисельність працівників, осіб	16,0	16,0	17,0	1,1	1,1
Рентабельність активів підприємства, %	72,3	61,8	56,3	-5,6	-16,1
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	160,9	196,3	105,3	-91,0	-55,5

Джерело: складено авторкою на основі даних фінансової звітності підприємства ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH)

Як видно з таблиці 2.1, у 2022 році поточні зобов'язання підприємства залишалися відсутніми, що свідчить про відсутність короткострокових кредитів або відстрочених платежів. Фінансування оборотних коштів здійснювалося за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань, рівень яких зріс на 12% у порівнянні з 2021 роком і на 50% порівняно з 2020 роком. Це вказує на стабільність фінансового становища та наявність певної фінансової гнучкості. Активи підприємства у 2022 році зросли на 39% у порівнянні з попереднім роком, що свідчить про розширення ресурсної бази, а їх значна частка у формі грошових коштів є позитивним фактором з точки зору ліквідності.

Таблиця 2.2

**Коефіцієнт фінансової незалежності підприємства ТОВ  
«Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH) за  
2020-2022 роки**

Показники	2020	2021	2022
Коефіцієнт незалежності	0,45	0,31	0,53

Джерело: складено авторкою на основі даних фінансової звітності підприємства ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH)

Як видно з табл. 2.2 коефіцієнт незалежності у 2020 році становив 0,45, що свідчить про відносний баланс між власним і залученим капіталом. У 2021 році він знизився до 0,31, що вказує на зростання боргового навантаження та підвищення фінансових ризиків. Проте у 2022 році показник зріс до 0,53, що є позитивною тенденцією, оскільки більше половини активів фінансується власними коштами.

Таблиця 2.3

## Структура витрат підприємства за 2021–2022 роки

Елементи витрат	Сума, тис. євро			Структура витрат у %		
	2021	2021	Звітний рік /Базовий рік	2021	2022	Абсолютне відхилення у відсоткових пунктах
<b>Виробнича собівартість</b>						
Матеріальні витрати	757,2	788,5	1,0	27,3	28,5	1,3
Витрати на оплату праці	944,1	891,9	0,9	34,0	32,3	-1,7
Амортизація	112,2	103,5	0,9	4,0	3,7	-0,3
Інші витрати	1,0	2,6	2,7	0,0	0,1	0,1
Ремонт та обслуговування	3,7	3,3	0,9	0,1	0,1	0,0
Відрахування на соціальні заходи	241,2	190,7	0,8	8,7	6,9	-1,8
Собівартість реалізованої продукції	2059,2	1980,5	1,0	74,1	71,7	-2,5
<b>Операційні витрати</b>						
Витрати на відрядження	98,5	102,2	1,0	3,5	3,7	0,2
Витрати на рекламу та маркетинг	2,8	1,7	0,6	0,1	0,1	0,0
Витрати на збут	261,6	319,5	1,2	9,4	11,6	2,1
Адміністративні витрати	355,1	358,8	1,0	12,8	13,0	0,2
Загальні витрати підприємства	2777,3	2762,8	1,0	174,1	181,7	-2,5

Джерело: складено авторкою на основі даних фінансової звітності підприємства ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH)

У представленій таблиці матеріальні витрати зросли з 757,2 тис. євро у 2021 році до 788,5 тис. євро у 2022 році, що становить збільшення

на 1,3%. Витрати на оплату праці зменшилися на 1,7%, з 944,1 тис. євро до 891,9 тис. євро. Найбільше зростання продемонстрували витрати на збут – з 261,6 тис. євро до 319,5 тис. євро, що становить приріст на 22,1% і збільшення частки в структурі витрат на 2,1 відсоткових пунктів. Натомість витрати на оплату праці скоротилися на 5,5%, з 944,1 тис. євро до 891,9 тис. євро, що зумовило зменшення їх питомої ваги на 1,7 відсоткових пунктів. Суттєво зменшилися і відрахування на соціальні заходи – на 20,9%, з 241,2 тис. євро до 190,7 тис. євро, що знизило їх частку в структурі витрат на 1,8 відсоткових пунктів. Амортизаційні витрати зменшилися на 7,8%, з 112,2 тис. євро до 103,5 тис. євро.

У результаті цих змін загальна собівартість реалізованої продукції знизилася на 3,8% (з 2059,2 тис. євро до 1980,5 тис. євро), а її частка у витратах підприємства скоротилася на 2,5 відсоткових пунктів. Це може свідчити про часткову оптимізацію виробничих процесів. Операційні витрати загалом залишилися стабільними, з незначним зростанням у витратах на відрядження на 3,7% (з 98,5 до 102,2 тис. євро) і незмінними витратами на рекламу та маркетинг.

Загальні витрати підприємства скоротилися на 2,5% з 2777,3 тис. євро у 2021 році до 2762,8 тис. євро у 2022 році.

## **2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH)**

У межах дослідження, здійсненого під час написання дипломної роботи та в процесі аналізу галузі оптової торгівлі, надання монтажних послуг в сфері харчової індустрій та технічного обслуговування нами було встановлено, що досліджуване підприємство має прямих конкурентів, які є субпідрядниками для нього та також ведуть самостійну економічну діяльність [30]:

- «JF Промисловості Юліан Фінкен» (нім. JF Industries Julian Finken);
- «SL Промислові та монтажні послуги» (нім. SL Montage Industrie- & Montageservice);
- «Штефан Лаутеншлегер» (нім. Stefan Lautenschläger);
- «Тео Майєр» (нім. Theo Mayer);
- «Гайо Ренш Промислові збірки та машинобудування» (нім. Hajo Ransch Industriemontagen & Maschinenbau);
- «Удо Клік» (нім. Udo Klick);
- «Зігфрід Бухвальд» (нім. Siegfried Buchwald).

Для дослідження конкурентного середовища серед прямих конкурентів ми обрали порівняльний аналіз або бенчмаркінг. Цей метод дозволить порівняти підприємства за основними критеріями та визначити, де ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH) має можливості для покращення ринкової позиції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Багатокритеріальний бенчмаркінг-аналіз прямих конкурентів ТОВ  
«Монтаж-Сервіс Бруннер» станом на 2022 рік**

Особливості	«Монтаж-Сервіс Бруннер»	«JF Промисловості Юліан Фінкен»	«SL Промислові та монтажні послуги»	«Тео Майєр»	«Гайо Ренш Промислові збірки та машинобудування»	«Удо Клік»	«Зігфрід Бухвальд»
Ціна послуги євро/год.	70	40	40	40	40	40	42,5

## Продовження табл.2.4

Особливості	«Монтаж-Сервіс Бруннер»	«Юліан Фінкен»	«SL»	«Тео Майер»	«Гайо Ренш»	«Удо Клік»	«Зігфрід Бухвальд»
Сфера діяльності	монтажні послуги для виробництва напоїв/консервів	монтажні послуги для виробництва напоїв	монтажні послуги для виробництва	технічне обслуговування вантажопідійомного обладнання	монтажні послуги для виробництва напоїв	обслуговування систем розливу пива	монтажні послуги для виробництва напоїв
Власний сайт	-	-	-	-	+	-	-
Програмне забезпечення	+	-	-	-	+	-	-
Продаж деталей для монтажу	+	-	-	-	+	-	-
Надання послуг закордоном	+	+	+	+	-	+	-
Чисельність працівників, чол	17	2	2	2	1	2	1
К-сть років на ринку	24	15	21	23	19	невідомо	невідомо

Джерело: складено авторкою на основі даних фінансової звітності ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH) та [31; 32; 33; 34; 35; 36].

З таблиці можна зробити висновки, що ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH) має сильні позиції завдяки багаторічному досвіду (24 роки на ринку) та значному кадровому потенціалу (17 співробітників), що дає змогу виконувати масштабні проекти. Водночас головним викликом є висока вартість послуг (70 євро/год), що перевищує тарифи конкурентів приблизно у 1,7 рази (40–42,5 євро/год). Така цінова політика може стати стримуючим фактором для залучення нових клієнтів, особливо в умовах конкурентного ринку.

Інші компанії здебільшого надають аналогічні монтажні послуги, проте всі спеціалізуються у більш вузьких напрямках: обслуговування систем розливу пива чи технічне обслуговування промислового обладнання. Це вказує на більшу охопленість ринку монтажу та додає можливі напрями диверсифікації для ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH).

Важливим аспектом є онлайн-присутність. Згідно з даними таблиці, досліджуване підприємство не має власного вебсайту, тоді як деякі конкуренти використовують цей інструмент для залучення клієнтів. Створення сайту дозволило б підвищити впізнаваність компанії, полегшити доступ потенційних замовників до інформації про послуги та підкреслити конкурентні переваги підприємства.

### **2.3 Оцінка конкурентоспроможності «Montage-Service-Brunner GmbH» за ключовими показниками**

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH) за ключовими показниками є важливим етапом аналізу ринкових позицій компанії у сфері монтажних послуг в харчовій промисловості. Для цього необхідно враховувати внутрішню ефективність досліджуваного підприємства, а саме: витрати на персонал, цінову політику, транспортування та проживання, тарифи.

Станом на 2022 рік погодинна оплата праці була в 11-ти співробітників. Загальна сума за рік становила – 419 868 євро. Основна ставка за годину становила 16 євро.

Зайнятість в цій сфері вимагає швидкої роботи для налагодження конвеєрних ліній на заводах, через це працівники стикаються з частими наднормовими та змінами на вихідних. Згідно з німецьким законом про робочий час § 3 ArbZG, максимальна тривалість робочого дня становить

8 годин. Проте вона може бути продовжена до 10 годин, за умови, що середня тривалість робочого часу протягом 6 місяців або 24 тижнів не перевищує 8 годин на день [37]. По буднях понаднормові нараховуються з 9-ї години роботи, а саме плюс 25%, по суботах робочі години оплачуються плюс 50% до основної ставки.

Розрахуємо вартість проекту з огляду на один тиждень роботи одного монтажера на об'єкті. Розглянемо приклад, де до об'єкту треба добиратися 250 км., тобто три години. Витрати, які понесе «Montage-Service Brunner GmbH» за роботу одного спеціаліста наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Витрати на оплату праці по проекту, які понесе ТОВ  
«Монтаж-Сервіс Бруннер»**

Категорія витрат	Кількість	Ставка, євро/год.	Сума, євро
Основні години (пн-пт, 8 год/день)	40	16	640
Наднормові години (з 9-ти годин роботи, 25%)	3	20	60
Наднормові години (субота, 50%)	15	24	360
Компенсація за пробіг, км	500	1,2	600
Проживання в готелі, ночей	5	110	550
Добові, днів	7	28	196
Загальні витрати, євро		2406	

Джерело: складено авторкою на основі даних фінансової звітності ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер», тарифними ставками (нім. Montage-Service Brunner GmbH) та [37].

Добові слугують компенсацією обідів та вечерь для монтажера.

Проживання в готелі відбувається тоді, коли об'єкт знаходиться на відстані від 100 км. і більше від робочого цеху «Montage-Service Brunner GmbH».

Оцінка конкурентоспроможності за ціною необхідна, щоб зрозуміти, як ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» позиціонує себе на ринку

та чи варто змінювати її тарифи. Для цього зробимо аналіз вартості проекту для клієнта на прикладі ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (табл. 2.6) та підприємства «Гео Майер» (табл. 2.7).

Таблиця 2.6

### Вартість проекту для клієнта від ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер»

Категорія послуг	Кількість	Ставка, €/од.	Сума, €
Основні години (пн-пт, 8 год/день)	40	70	2800
Наднормові години (після 8-и годинного робочого дня, 25%)	3	87,5	262,5
Наднормові години (субота, 50%)	15	105	1575
Компенсація за пробіг, км	500	1,2	600
Проживання в готелі, ночей	5	110	550
Добові, днів	7	28	196
Введення лінії в експлуатацію	1	1000	1000
Загальна вартість проекту		6983,5	

Джерело: складено авторкою на основі даних фінансової звітності ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер», тарифними ставками (нім. Montage-Service Brunner GmbH) та [37].

Таблиця 2.7

### Вартість проекту для клієнта від «Гео Майер»

Категорія витрат	Кількість	Ставка, євро/год.	Сума, євро
Основні години (пн-пт, 8 год/день)	40	40	1 600
Наднормові години (після 8-и годинного робочого дня, 25%)	3	50	150
Наднормові години (субота, 50%)	15	60	900
Компенсація за пробіг, км	500	0,3	150
Проживання в готелі, ночей	5	110	550
Добові, днів	7	28	196
Введення лінії в експлуатацію	1	1000	1000
Загальна вартість проекту		4546	

Джерело: складено авторкою на основі даних фінансової звітності ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер», тарифними ставками (нім. Montage-Service Brunner GmbH) та [37].

Отже цінова позиція досліджуваного підприємства є дорожчою від конкурента на 35%, що залежить від кількості персоналу, додаткових витрат на бухгалтера, обслуговування складу. Основною відмінністю ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» від підприємства «Тео Майер» та інших конкурентів є спектр надання монтажних послуг. Перше виконує монтажні роботи будь-якої складності, як на заводах в сфері напоїв, так і на заводах консерв. В той час як друге підприємство спеціалізується лише на монтажі вантажо-підйомних конвеєрів.

«Montage-Service Brunner GmbH» в залежності від домовленостей з клієнтом використовує три типи встановлення ціни на надані послуги:

1. Точний прайс. Розраховується по завершенню монтажних робіт відповідно до наданих робітниками звітів;
2. Фіксований прайс. Встановлюється незмінна вартість послуги для клієнта;
3. Максимальна ціна. Остаточна ціна монтажу не може перевищувати зазначену суму. По завершенню роботи на об'єкті робиться розрахунок по звіту наданих робіт та решта повертається клієнтові.

Таке позиціонування є комфортним для різних типів клієнтів, що надає «Montage-Service Brunner GmbH» переваги серед конкурентів.

Для оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства нами було проаналізовано задоволеність співпраці клієнтів з ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» за допомогою опитування в якому брали участь експерти галузі, де 1 – це найгірший бал, а 10 – найвищий.

Таблиця 2.8

**Бальна оцінка задоволеності клієнтів та співпраці з підприємством  
«Монтаж-Сервіс Бруннер»**

№	Показник	Оцінка (1–10)
1	Якість виконаних робіт	10
2	Дотримання термінів виконання проекту	9
3	Професіоналізм персоналу	7
4	Оперативність реагування на запити	10
5	Співвідношення ціна-якість	8
6	Чистота та порядок після завершення робіт	9
7	Готовність рекомендувати компанію	10
8	Регулярність замовлень (від цього клієнта)	9
9	Гнучкість у виконанні нестандартних задач	10
10	Прозорість розрахунків і документації	10
11	Якість сервісного супроводу (після виконання робіт)	10
12	Вирішення конфліктів/рекламацій	10
	Середня оцінка	9,3

Джерело складено на основі опитування експертів в галузі монтажу.

Отримані дані свідчать про високий рівень задоволеності: середня оцінка склала 9,3 з 10, що вказує на гарну оцінку нематеріальних аспектів конкурентоспроможності компанії. Особливо високі бали отримали такі критерії, як «Оперативність реагування на запити», «Прозорість документації» та «Вирішення конфліктів/рекламацій», що підкреслює професіоналізм компанії у роботі з клієнтами.

Для глибшого аналізу конкурентоспроможності підприємства зробимо дослідження за допомогою якісного методу, а саме SWOT-аналізу ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер».

Таблиця 2.9

**SWOT-аналіз ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (Montage-Service Brunner GmbH)**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока якість монтажних робіт (оцінка 10/10);</li> <li>2. Гнучкість у ціноутворенні (три моделі розрахунків);</li> <li>3. Широкий спектр послуг (монтаж для різних типів заводів);</li> <li>4. Високий рівень задоволеності клієнтів (середня оцінка 9,3/10);</li> <li>5. Оперативність реагування та сервісний супровід</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вища ціна проектів у порівнянні з конкурентами;</li> <li>2. Високі витрати на проживання та транспорт;</li> <li>3. Високе навантаження на працівників, включно з наднормовими;</li> <li>4. Залежність від фізичної присутності монтажників на об'єкті;</li> <li>5. Потреба в постійному адмініструванні бухгалтерії, складу тощо</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення клієнтської бази завдяки впровадженню маркетингових інструментів;</li> <li>2. Вихід на суміжні ринки (наприклад, автоматизація в галузях меблів);</li> <li>3. Автоматизація процесів документації та звітності;</li> <li>4. Створення навчальних програм для підвищення кваліфікації персоналу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення конкуренції на ринку через дешевші тарифи конкурентів;</li> <li>2. Підвищення вартості логістики та проживання;</li> <li>3. Законодавчі обмеження щодо робочих годин;</li> <li>4. Вплив економічної нестабільності на обсяг замовлень</li> </ol>

Джерела: створено автором самостійно.

Виявлено внутрішні фактори, що потребують уваги, зокрема навантаження на персонал та відсутність маркетингової стратегії. SWOT-аналіз підтверджує наявність значного потенціалу для зростання через автоматизацію процесів, підвищення кваліфікації працівників та розширення ринкових можливостей.

Проведена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» засвідчила сильні позиції підприємства на ринку завдяки високій якості послуг, гнучкості у ціноутворенні та високому рівню задоволеності клієнтів. Незважаючи на вищу вартість послуг порівняно з

конкурентами, компанія компенсує це надійністю, професіоналізмом та ширшим спектром послуг монтажу.

## **Висновки до розділу 2**

У результаті проведеного аналізу діяльності компанії ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH) нами було виявлено, що по-перше, загальна характеристика підприємства засвідчує, що воно є досвідченим учасником ринку монтажних послуг у Німеччині. Компанія має тривалу історію діяльності, спеціалізується на монтажі та ремонті промислового обладнання, надає послуги сервісного обслуговування та працює у сегменті B2B. Попри це, у «Montage-Service Brunner GmbH» відсутня цифрова стратегія - немає корпоративного сайту, CRM-системи, а маркетингові комунікації ведуться фрагментарно.

По-друге, аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі бенчмаркінгу та SWOT-аналізу виявив низку проблем, що стримують розвиток. Серед них - неструктурований клієнтський облік, відсутність автоматизації продажів, обмежена онлайн-присутність і неефективність процесів комунікації з потенційними клієнтами. Також визначено потребу у впровадженні інструментів аналітики та діджитал-маркетингу.

По-третє, оцінка економічних показників продемонструвала стабільну діяльність підприємства, зокрема позитивну динаміку чистого прибутку, зростання активів і підвищення коефіцієнта фінансової незалежності. Проте зниження витрат не супроводжувалося якісною трансформацією внутрішніх процесів. Це свідчить про потенціал компанії до розвитку за умови впровадження системних управлінських та

цифрових рішень, що дозволить підвищити ефективність діяльності та конкурентні позиції на ринку.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності на прикладі «Montage-Service-Brunner GmbH»

Удосконалення конкурентоспроможності підприємства можливе за розроблення однойменної стратегії, яка конкретизуватиме шляхи реалізації, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів підприємства.

Встановлено, що індикаторами конкурентної сили ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH) є фінансова стабільність адже собівартість зросла менше, ніж дохід; ефективність операцій тому, що компанія контролює витрати; досвід у монтажній індустрії більше 20 років та гнучкість у роботі з клієнтами (мають спеціальні умови для постійних клієнтів та не беруть додаткових коштів за доставку деталей, якщо їдуть до них на монтаж).

Показниками конкурентної слабкості є падіння чистого доходу з 2020 р. по 2022 р., що свідчить про втрату частки ринку або зменшення попиту. Собівартість реалізованої продукції у 2022 році зросла на 8,2% (з 1012,24 до 1094,86 тис. євро), водночас рентабельність активів підприємства знизилася на 16%. «MSB GmbH» витрачає більше на виробництво, але отримує менший прибуток від вкладених коштів.

На підставі аналізу можна провести формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Montage-Service Brunner GmbH» [38. с.17-20]:

#### 1. Формування місії компанії.

За останні роки «MSB GmbH» зіткнулася з викликами у вигляді зростання витрат, зниження рентабельності та конкуренції з боку більш

потужних гравців ринку. Проте підприємство має потенціал для зростання через якісні монтажні послуги, стабільні ділові відносини з клієнтами та можливість виходу на нові ринки. Місія: забезпечення промислових підприємств інноваційними рішеннями для монтажу обладнання з акцентом на надійність, енергоефективність та довгострокове партнерство.

## 2. Визначення основних стратегічних цілей.

У таблиці 3.1 представлено пропозиції стратегічних цілей за стратегії підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH).

Таблиця 3.1

### Пропозиції стратегічних цілей «Montage-Service Brunner GmbH» у рамках стратегії підвищення конкурентоспроможності

Компоненти бізнесу	Мета	Необхідні дії
Ринок	Збільшити частку ринку та розширити клієнтську базу	Активізація маркетингових заходів (цифровий маркетинг, участь у виставках, реклама на спеціалізованих платформах). Підписання стратегічних партнерств з великими промисловими гравцями.
Виробництво	Оптимізувати витрати та покращити якість послуг	Впровадження автоматизація процесів (CRM, ERP-системи). Вивчення нових технологій монтажу для підвищення ефективності.
Персонал	Підвищити рівень кваліфікації	Організація навчання персоналу (курси, сертифікація). Створення мотиваційних програм для працівників. Залучення нових кадрів через партнерство з технічними ВНЗ.

Джерело: складено автором на основі [38. с.19-20].

## 3. Визначення ключових факторів успіху.

Показники якості послуг «MSB GmbH» свідчать про те, що компанія сформувала основну клієнтську базу, яка орієнтується на якість.

Підприємству слід посилювати конкурентоспроможність насамперед через механізми коригування рівня ціни та обсягу послуг.

Для повного розуміння ситуації, що склалася навколо «Montage-Service Brunner GmbH» на ринку монтажних послуг, необхідно сформулювати перелік ключових факторів успіху. Виявлення цих факторів здійснюється за підходом Р. Гранта у формі таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Окреслення ключових факторів успіху для ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH)**

Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	Ключові фактори успіху
Зростаюча потреба в монтажі обладнання для промислових підприємств	Високий рівень конкуренції з боку великих монтажних компаній	Висока якість послуг та надійність
Клієнти очікують прозорі умови співпраці та стабільну ціну	Конкуренти пропонують гнучкі ціни та додаткові послуги	Контроль витрат та ефективне управління ресурсами
Попит на енергоефективні рішення для обладнання	Використання нових технологій для монтажу	Впровадження інновацій та цифрових рішень (CRM)
Необхідність післямонтажного обслуговування та гарантії	Бар'єри входу середнього рівня через спеціалізовані вимоги	Побудова довгострокових відносин із клієнтами
Вимога швидкого виконання замовлень	Високий вплив репутації компанії на вибір клієнтів	Оперативність виконання замовлень та гнучкість у роботі

Джерело: складено автором на основі [38. с.20].

4. Визначення оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Отже для «Montage-Service Brunner GmbH» найбільш привабливою стратегією підвищення конкурентоспроможності є стратегія спрямованої диференціації. Дана стратегія дозволить компанії зміцнити конкурентні

позиції шляхом підвищення якості послуг, персоналізованого підходу до клієнтів і впровадження інноваційних рішень [39. с.335-337].

Реалізація стратегії передбачає кілька ключових напрямів наведених на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH)

Джерело: складено автором на основі фінансового аналізу, аналізу конкурентів та окреслення ключових факторів успіху.

Таким чином, стратегія цілеспрямованої диференціації дозволить «MSB GmbH» зміцнити свою ринкову позицію, забезпечити стабільний попит на послуги, розширити клієнтську базу та підвищити фінансову ефективність. Вона сприятиме створенню унікального іміджу компанії як надійного партнера з високоякісними послугами.

### **3.2. Впровадження інструментів підвищення рівня конкурентоспроможності**

Нами було визначено три основні напрямки підвищення конкурентоспроможності «Montage-Service Brunner GmbH». Відповідно для впровадження яких будуть використані різні інструменти.

#### **1. Посилення маркетингової стратегії.**

В процесі дослідження встановлено, що компанія «MSB GmbH» відсутня на сервісі Google Maps. Оскільки потенційні клієнти,

субпідрядні організації та працівники часто потребують інформації про місцезнаходження компанії, ця обставина створює певні труднощі у комунікації. З огляду на це, доцільним є використання сервісу «Google My Business», що дозволить підвищити онлайн-помітність підприємства та спростити доступ до його адресних даних.

Нами було проаналізовано, що підприємство «Montage-Service Brunner GmbH» наразі не має власного вебсайту. При цьому під час пошуку в Google не вдається знайти жодної офіційної сторінки компанії, що істотно ускладнює зацікавленим особам і потенційним партнерам доступ до базової інформації про послуги монтажу, компанію загалом та її цінову політику. Відсутність сайту обмежує онлайн-присутність підприємства не тільки в Google, але й в інших пошукових системах, що негативно впливає на його видимість у цифровому просторі. На даному етапі доцільним є створення корпоративного вебсайту з реєстрацією у Google Search Console для оптимізації пошукової видачі. Це дозволить компанії з'являтися серед результатів пошуку за запитами, пов'язаними з монтажними послугами, конвеєрними системами та іншими напрямками діяльності.

Підприємство не має офіційної сторінки в професійній мережі LinkedIn, що знижує його шанси на укладання нових B2B контрактів. Активна присутність на LinkedIn сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії в діловому середовищі, розширенню мережі контактів і залученню нових клієнтів.

Для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами доцільним є впровадження CRM-системи. Використання рішення Sales Hub Professional від HubSpot надасть підприємству доступ до прогнозування продажів, інструментів автоматизації ABM (Account-Based Marketing), функцій розшифрування дзвінків і коучингу,

можливостей відеонавчання та управління базами даних, що забезпечить персоналізований підхід до кожного клієнта.

Крім того, важливо впровадити систему Marketing Hub Professional від HubSpot. Дана платформа призначена для комплексної автоматизації маркетингових процесів: вона дозволяє створювати персоналізовані маркетингові кампанії, здійснювати управління лідами, проводити сегментацію клієнтської бази, здійснювати аналітику маркетингової ефективності та автоматизувати розсилки електронною поштою. Використання Marketing Hub Professional дозволить ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» не лише підвищити якість взаємодії з потенційними клієнтами, але й значно оптимізувати витрати на маркетинг, забезпечити системне залучення нових лідів і зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку монтажних послуг.

Комплексна маркетингова стратегія ТОВ «Montage-Service Brunner GmbH» представлена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Впровадження диджитал-інструментів для покращення  
маркетингової стратегії**

Назва інструменту	Основні кроки реалізації	Відповідальна особа	Час на реалізацію, год.	Щотижн. ведення/ контроль	Щомісячні витрати, євро
Google my business	Розмістити основні дані компанії та її графік роботи на сторінці	Офіс - менеджер	0,5	-	12,4

Продовження табл.3.3

Назва інструменту	Основні кроки реалізації	Відповідальна особа	Час на реалізацію, год.	Щотижн. ведення/ контроль	Щомісячні витрати, євро
Google Search Console	Реєстрація та додавання сайту; Підтвердження власності; Налаштування основного домену; Аналіз індексації та виправлення помилок; Перевірка ефективності сайту; Перевірка мобільної зручності; Моніторинг безпеки та санкцій; Регулярний аналіз та оновлення	Офіс - менеджер	0,67	-	16,6
LinkedIn Premium Business	Створення акаунту; Підключення преміум версії; Активне ведення акаунту	Офіс - менеджер	1	+	69
HubSpot	Навчання персоналу; Створення акаунту; Налаштування HubSpot CRM; Автоматизація процесів продажу; Робота з лідами та потенційними клієнтами; Контроль та моніторинг ефективності	Офіс - менеджер	20	+	1376
Всього			22,17		1474

Джерело: складено автором на основі [40; 41; 42; 43].

## 2. Покращення якості організації надання монтажних послуг та процесів.

Система 5S є ефективним інструментом для організації робочого простору на монтажному підприємстві, зокрема в цеху-складі представлена на рис.3.2. Вона дозволяє оптимізувати розташування комплектуючих, обладнання та інструменту, що сприяє підвищенню

ефективності роботи, зменшенню витрат часу та забезпеченню безпеки праці.



Рис. 3.2 Основні принципи системи 5S для ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH)

Джерело: складено автором на основі [44. с. 21-24].

Всі комплектуючі, інструменти та обладнання мають бути розподілені за категоріями, що дозволить швидко знаходити необхідні елементи та уникати зайвих предметів у робочій зоні. Кожен об'єкт повинен мати своє визначене місце, що знижує ризик неефективного використання часу та втрати важливих матеріалів. Регулярне прибирання робочого місця підвищить продуктивність та зменшить ризик небезпечних для життя та здоров'я ситуацій. Встановлення єдиних правил зберігання та використання інструментів і матеріалів мінімізує

ймовірність порушень. Постійне покращення робочого простору та процесів дозволить знизити витрати та підвищити якість роботи.

Для реалізації системи 5S варто оцінити загальні витрати наведені в табл. 3.4, які понесе підприємство.

Таблиця 3.4

### Основні витрати «Montage-Service Brunner GmbH» на реалізацію системи 5S

Категорія витрат	Загальна сума витрат євро
Навчання персоналу	
Проведення тренінгів 1 місяць 1 раз на тиждень	1280
Друк навчальних матеріалів	5,98
Організація простору	
Закупівля контейнерів та інструментальних ящиків	274
Маркування робочих зон	62
Покращення середовища	
Організація зони для відпочинку	475
Стандартизація та перевірки (щомісяця)	100
Разом	2166,98

Джерело: створено автором на основі: [45; 46; 47; 48; 49; 50].

За впровадження системи 5S у цеху-складі монтажного підприємства буде нести відповідальність керуючий директор, який завжди приймає участь у роботі. Моніторинг ефективності впровадження стратегії буде проводитися кожного місяця за допомогою чек-листа. Такий підхід допоможе оптимізувати робочий простір, покращити логістику матеріалів, зменшити час виконання операцій та підвищити загальну продуктивність.

### 3. Підвищення кваліфікації персоналу.

У зв'язку з тим, що на підприємстві працює 5 монтажників-українців, які не мають освіти в сфері виробництва технічних установок, то нами було прийняте рішення запропонувати «Montage-Service Brunner

GmbH» курси для підвищення кваліфікації таких працівників. Їх тривалість становить 8-12 місяців. Вартість навчання 3570 євро, буде повністю сплачена компанією. У зв'язку з цим між підприємством та працівником укладається договір, який передбачає обов'язкове продовження трудового контракту на строк два роки після завершення курсу підвищення кваліфікації. Таким чином, в обмін на безкоштовне навчання монтажник бере на себе зобов'язання відпрацювати на підприємстві не менше двох років після завершення навчання [51].

Отже, під час проходження навчання монтажник отримає практичний досвід організації та виконання монтажних робіт у сфері промислового обладнання та обробки металу. Він ознайомиться з особливостями підготовки монтажних майданчиків, правильним встановленням конвеєрних систем, технікою роботи з різними видами металевих конструкцій, методами безпечного зварювання, кріплення і тестування обладнання. Також працівник навчиться читати технічну документацію, креслення та схеми, дотримуватися стандартів якості та вимог охорони праці, що є критично важливими у сфері промислового монтажу. По завершенню навчання він стане кваліфікованими робітником, а «Montage-Service Brunner GmbH» підвищить йому заробітню плату на 500 євро щомісяця.

Дієвий інструмент залучення нових спеціалістів– це партнерство з технічними університетами. Для встановлення партнерських відносин з технічними університетами поблизу Рейнланд-Пфальцу було рекомендовано розглянути наступні навчальні заклади [52]:

- Рейнланд-Пфальцький технічний університет Кайзерслаутерн-Ландау (RPTU): єдиний технічно-інженерний університет у Рейнланд-Пфальці, що пропонує понад 100 практично орієнтованих та перспективних програм навчання;

- Технічний університет Дармштадта (TU Darmstadt): розташований у сусідній землі Гессен, відомий своїми інженерними та технічними програмами;
- Технічний університет Аахена (RWTH Aachen University): один із провідних технічних університетів Німеччини, розташований у Північному Рейні-Вестфалії, з сильними програмами в галузі машинобудування та обробки металів.

Таблиця 3.5

**Основні витрати «Montage-Service Brunner GmbH» на підвищення кваліфікації персоналу**

Категорія витрат	Загальна сума витрат євро
Організація участі в ярмарках вакансій	
Оренда стенду	362
Друк рекламних матеріалів	695
Транспортні витрати (на 400 км)	55
Оплата стипендії студентів-стажерів (тривалість програми 6 місяців)	10500
Разом	11612

Джерело: створено автором на основі [53; 54].

Процесами підготовки до виставки вакансій при університеті буде займатися замісник керуючого директора. Підприємство братиме участь у таких заходах раз на рік. В період навчання стажера в якості відповідальної особи за ним буде прикріплений керуючий директор. Ефективність практики буде проводитися за допомогою аналізу та контролю зроблених практичних завдань під час монтажу.

Отже, запропоновані зміни спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів, покращення залучення клієнтів і підвищення ефективності персоналу. Очікується, що ці заходи сприятимуть зростанню продуктивності, зменшенню витрат і підвищенню лояльності клієнтів.

### 3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності «Montage-Service Brunner GmbH»

Реалізація запропонованих заходів для ТОВ «Montage-Service Brunner GmbH» з впровадження маркетингової стратегії, покращення якості монтажних послуг, навчання працівників на курсах підвищення кваліфікації та партнерство з технічними ВНЗ потребують раціонального обґрунтування, щоб довести стратегічну доцільність та економічну ефективність фінансовими результатами. Інформація про грошові потоки формується з організаційного плану реалізації інструментів підвищення конкурентоспроможності та фінансової звітності підприємства [55, с. 76-84].

Після впровадження системи 5S на ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH) прогнозується суттєве зниження часу виконання монтажних робіт та підвищення операційної ефективності. На прикладі, підприємства, що займається виробництвом та встановленням модулів кондиціонування, ALSTOM TRANSPORTS, було зафіксовано суттєве покращення ключових показників ефективності вже через три місяці. Зокрема, час виконання окремих монтажних операцій скоротився в середньому на 30%, що дозволило суттєво збільшити пропускну здатність монтажних ділянок. Рівень браку знизився на 25% завдяки підвищенню стандартизації робочих процесів та кращій організації робочого простору. Крім того, кількість простоїв через пошук інструментів або матеріалів зменшилася на 40%, що позитивно вплинуло на дотримання графіків виконання монтажних проектів.

Таким чином, результати впровадження 5S на практиці доводять ефективність даної методики для підвищення операційної ефективності у сфері надання монтажних послуг [56; 57].

Впровадження програми курсів підвищення кваліфікації для монтажників дозволить «Montage-Service Brunner GmbH» підвищити продуктивність виконання монтажних робіт. Це буде досягнуто завдяки покращенню технічних навичок працівників, зниженню кількості помилок, зменшенню витрат часу на виправлення дефектів та кращої організації процесів монтажу.

Завдяки фінансуванню навчання за рахунок підприємства та закріпленню у трудових договорах умов обов'язкового відпрацювання після навчання (протягом двох років), очікується зниження рівня плинності кадрів на 13,9%. Зменшення плинності пояснюється підвищенням лояльності працівників, покращенням можливостей кар'єрного зростання та створенням мотиваційної системи на основі професійного розвитку. Дані розрахунки базуються на аналітичних матеріалах галузевих досліджень щодо впливу навчання на конкурентоспроможність компаній у сфері монтажу [58].

Програма аутсорсингу або ж співпраці з ВНЗ прогнозовано підвищує ймовірність працевлаштування стажерів в подальшому, як постійно зайнятих робітників. Згідно з даними Євробарометра, опублікованими Європейською Комісією у березні 2024 року, 78% молодих європейців проходили принаймні одне стажування, і 68% з них знайшли роботу після цього. Це свідчить про ефективність стажувань як інструменту переходу до постійної зайнятості [59].

Фінансово-економічну оцінку на основі умовного прогнозу підприємства було розраховано на три роки (табл. 3.1). Прогноз складено на період 2023–2025 років, виходячи з фактичного чистого прибутку у 2022 році, який становив 880,33 тис. євро. Обґрунтування інвестиційного

проекту, а саме розрахунок прогнозованого чистого прибутку здійснювався на основі експертної оцінки керівника підприємства. Згідно з наданою інформацією, подібні інвестиції на практиці забезпечують щорічний приріст прибутку в розмірі приблизно 7% від фактичного чистого прибутку компанії за попередній період.

Враховуючи, що середня безризикова процентна ставка для монтажних підприємств в Німеччині становить 2,5% [60], закладений у проект Державного бюджету Європейського Союзу прогноз інфляції на 2022 рік становитиме 8,6%, на 2023 рік – 6,1%, 2024 рік – 2,5% та на 2025 рік – 2,6% [61], премія за ризик становить 2,5%. Ставка дисконту 13,6% була визначена шляхом додавання середньої безризикової ставки для монтажних підприємств у Німеччині (2,5%), премії за ризик проекту (2,5%) та прогнозованого рівня інфляції на 2022 рік відповідно до проекту Державного бюджету ЄС (8,6%) [55. с. 79-80]. Такий підхід враховує базову дохідність капіталу, компенсацію за ризик інвестування та очікуване знецінення грошей через інфляцію в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Вихідні дані для оцінки ефективності запропонованих заходів  
для підвищення конкурентоспроможності «Montage-Service Brunner  
GmbH»**

Показник	Значення
Чистий прибуток у 2022 році, євро	880 330
Приріст прибутку щороку, %	7
Ставка дисконтування, %	13,6
Тривалість проекту, років	3
Щорічні інвестиції, євро	28 992
Інвестиції відповідно до інфляції, євро	
2023	30 763
2024	31 483
2025	32 483
Загальні інвестиції, євро	123 465

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства та [55, с. 76-80; 60; 61].

Таблиця 3.2

**Прогноз чистого прибутку та дисконтованого потоку  
відповідно до запропонованих інвестицій «Montage-Service Brunner  
GmbH»**

Рік	Очікуваний приріст, €	Дисконтований приріст, €
2023	61 623	54 246
2024	65 937	51 094
2025	70 552	48 126
Σ	198 112	153 465

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства плану впровадження інструментів для покращення конкурентоспроможності та вихідних даних для оцінки ефективності запропонованих заходів.

Чиста приведена вартість (NPV) за результатами розрахунків становить 30 000 євро, що свідчить про перевищення сумарної вартості дисконтованих доходів над витратами на реалізацію проекту. Позитивне значення показника NPV є вагомим аргументом на користь економічної доцільності запропонованого інвестиційного заходу, оскільки вказує на здатність проекту генерувати чистий прибуток понад початкові інвестиційні вкладення.

Розрахований строк окупності інвестицій становить 2 роки, що характеризує достатньо швидкий період повернення вкладених ресурсів. Такий показник свідчить про помірний рівень ризику та прийнятну інвестиційну привабливість проекту в умовах сучасного ринку.

Дисконтований строк окупності дорівнює 2,4 року, що враховує часову вартість грошей і забезпечує більш точну оцінку реальної швидкості повернення інвестованих коштів. Отримане значення свідчить про задовільний рівень ліквідності інвестицій.

Індекс прибутковості (PI) за результатами аналізу становить 1,2, що означає отримання 1,2 євро дисконтованого доходу на кожне інвестоване

євро. Значення індексу понад одиницю вказує на доцільність інвестування в даний проект, а його величина підтверджує достатню рентабельність.

Зведені результати фінансово-економічного аналізу переконливо свідчать про ефективність запропонованого інвестиційного проекту. Висока чиста приведена вартість, прийнятний рівень строку окупності та позитивний індекс прибутковості є підставами для ухвалення рішення щодо доцільності запропонованих заходів в умовах ринкової економіки.

Таким чином, можна стверджувати, що підприємство ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH) має значний потенціал для зміцнення своїх конкурентних позицій завдяки реалізації запропонованих заходів. Стратегія підвищення конкурентоспроможності ґрунтується на поєднанні цільового маркетингу, технологічної модернізації, оптимізації внутрішніх процесів і підвищенні кваліфікації персоналу, що відповідає сучасним викликам ринку. Впровадження конкретних інструментів, зокрема CRM-систем, цифрових платформ управління замовленнями, а також гнучкої моделі мотивації персоналу, забезпечує не лише адаптацію до ринкового середовища, а й створення стійких конкурентних переваг. Оцінка стратегічного, організаційного та фінансового підходів дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність підприємства, але й закласти підґрунтя для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі обґрунтовано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності компанії «Montage-Service Brunner GmbH». Вони базуються на сучасних управлінських підходах, діджитал-інструментах і кращих практиках

організаційного розвитку. Рекомендації охоплюють три ключові напрями: впровадження CRM-системи HubSpot, оптимізацію внутрішніх процесів за допомогою методики 5S, а також розвиток кадрового потенціалу через партнерства з ВНЗ і системне навчання персоналу. Такий комплекс рішень дозволяє трансформувати модель управління компанією відповідно до викликів цифрової економіки.

Впровадження CRM-системи HubSpot (Sales Hub і Marketing Hub) дозволяє автоматизувати ключові бізнес-функції: облік клієнтів, управління воронкою продажів, комунікації, аналітику. Доповненням до цифрової платформи стало створення корпоративного вебсайту та посилення онлайн-присутності, що відкриває нові маркетингові канали. Внутрішні процеси вдосконалено завдяки використанню методики 5S, яка підвищує ефективність складської логістики та знижує виробничі втрати. Крім того, ініціатива партнерства з технічними університетами сприяє залученню молодих фахівців, а освітні програми для персоналу - формуванню компетенцій цифрової епохи.

Фінансова доцільність стратегії підтверджена: за базовими розрахунками, NPV проекту складає 30 000 євро, а термін окупності - 2 роки. Це свідчить про низький ризик і високу ефективність запроваджених змін.

Комплекс запропонованих заходів створює основу для сталого розвитку та адаптації до умов висококонкурентного середовища. Їх реалізація дозволить підприємству зберегти свою нішу на ринку та розширити масштаби діяльності й забезпечити довгострокову стійкість бізнесу.

## ВИСНОВКИ

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це комплексний процес взаємопов’язаних заходів, ініційованих керівником або директором підприємства та впроваджених у виробничо-господарську діяльність за підтримки й участі персоналу. Така система охоплює постійний розвиток, стратегічне та оперативне планування, моніторинг, а також багаторівневий контроль ефективності, якості та раціонального використання ресурсів. Оскільки конкурентоспроможність формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, управління нею передбачає скоординовану діяльність у різних сферах функціонування компанії з метою забезпечення його стабільності, адаптивності та переваг у контексті ринкової конкуренції.

У сучасному бізнес-середовищі, де ринкові умови постійно змінюються, проблема конкурентоспроможності підприємства стає ключовою для його виживання й розвитку. Для ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер», що здійснює свою діяльність у технічно складному сегменті монтажу харчового обладнання, актуальність цієї проблеми обумовлена необхідністю підтримки стабільної якості послуг при одночасному оновленні організаційної моделі відповідно до ринкових викликів.

Проведене дослідження на прикладі невеликого підприємства ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH) показало, що у сфері монтажу та ремонту обладнання на заводах компанії мають високий рівень відповідальності перед клієнтами, кадрові обмеження та слабку інтегрованість у цифрове середовище. Ці фактори створюють об’єктивні бар’єри для збереження й розвитку конкурентних переваг.

Економічна природа поняття конкурентоспроможності підприємства є багатокomпонентною системою, що відображає його здатність ефективно функціонувати у ринковому просторі, адаптуватися до змін і створювати споживчу цінність. Конкурентоспроможність не зводиться лише до прибутковості або частки ринку, а є результатом синергії управлінських, ресурсних, маркетингових та інноваційних чинників. Основними підходами до оцінювання конкурентоспроможності за ознаками є: залежно від об'єкта дослідження; за способом оцінки; представленням результатів; можливістю прийняття стратегічних рішень; за ступенем врахування аспектів функціонування підприємства.

Ключовими факторами конкурентоспроможності являються якість послуг, кваліфікація персоналу, гнучкість цінової політики, маркетингова активність, а також рівень адаптивності до регуляторних змін.

Під час аналізу ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» нами було виявлено, що компанія недостатньо використовує інструменти брендингу та просування, а конкурентні переваги базуються на досвіді, можливістю клієнта самостійно обирати комфортні умови прайсу на монтаж та якості послуг. Наразі компанія має стабільну клієнтську базу, позитивну динаміку зростання активів і власного капіталу, але відслідковується тенденція до зниження рентабельності, що свідчить про потребу в зміні підходів до управління витратами та підвищення ефективності використання ресурсів.

Запропонована нами комплексна стратегія для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH) базується на цифровій трансформації бізнесу, впровадженні діджитал-маркетингових каналів, CRM-системи та внутрішній оптимізації процесів. Основною ідеєю запропонованих заходів стало поєднання якісного сервісу та онлайн присутності з

сучасними інструментами управління для переходу до моделі сталого зростання.

Пропозиції щодо використання системи 5S для організації складських процесів, а також створення програм підтримки, розвитку персоналу як засобу зменшення кадрових ризиків допоможуть підприємству підвищити лояльність підлеглих і здобути нових, оптимізувати витрати та пришвидшити роботу на об'єкті. Впровадження цих інструментів дозволить ТОВ «Монтаж-Сервіс Бруннер» (нім. Montage-Service Brunner GmbH) стати більш адаптивним до структурних змін на ринку монтажних послуг.

Економічна оцінка запропонованих заходів свідчить про позитивне значення чистої приведеної вартості, високий індекс прибутковості та короткий строк окупності, що підтверджує економічну доцільність реалізації сформованих пропозицій.

Таким чином комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, що поєднує організаційні, фінансові та маркетингові заходи, допоможе забезпечити стійкий розвиток компанії в сфері монтажу та ремонту обладнання в харчовій індустрії за умов глобалізації та посилення ринкової конкуренції.

### Список використаних джерел

1. Огірко О. Т. Роль малих підприємств у ринковій економіці. Збірник наукових праць студентів. Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів. 2019. УДК 336:339.5:33.221 Ф.59. С.175-178.
2. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. Випуск 61. С. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
3. Засекіна О.Л. Сутність конкурентоспроможності підприємства: гр. ТЕ-49/ Харківський державний університет харчування та торгівлі Харків, 2012. 81 с.
4. Брінь П.В., Мохамад Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські студії. 2021. 36 Випуск 64. С. 36-43. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.64-7>
5. Weber M. (1978). Economy and Society. Vol. I. Berkeley: University of California Press, P. 38.
6. Гутарева Ю.В., Петрова Г.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, визначення, складові: матеріали XI Міжн. наук.-практ. конф. Одеса. 09-10 вересня 2022. С. 15-17.
7. Момот І. О. Сутність конкурентоспроможності підприємства: матеріали I Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Полтава, 2019. С. 88-90.
8. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки, 2013, ДК 650.18 № 4. С. 155-163.
9. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові списки. Національний технічний університет

України «Київський політехнічний інститут». Київ. 2017. УДК 658:338.24. С. 111-118.

10. Бондаренко С.М., Невмержицька А.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Технології та дизайн. 2014. УДК 338.124 № 2. С. 1-6.

11. Колектив авторів: навчальний посібник / проф. В.І. Захарченко та проф. М.М. Меркулова. Ізмаїл : Ізмаїльський державний гуманітарний університет. 2018. 244 с

12. Захарченко В.І та Меркулова М.М. Теоретико методологічні аспекти підвищення конкурентоспроможності прикордонного регіону: монографія. К. :ІДГУ та ОНПУ, 2018. 224 с.

13. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

14. Парахнюк А.А. Оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства: д-ра. Київ. 2024. 71 с.

15. МРИГА А.П., ШУХМАНН В.А. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства: матеріали наук.-практ. Інтернет-конф. Тернопіль. 23 грудня 2020. С.150-152.

16. Кошель Р.С. Цінова політика як інструмент формування конкурентних переваг підприємства: матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф. Осака. травень 2023. С.55-58.

17. Піляєва О. В. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти. Харків. 22 квітня 2016. С. 703-708.

18. Іванова М.І., Ткаченко А.М. та Загорудько В.Л. Визначення рівня економічної безпеки, враховуючи конкурентоспроможність

підприємства. Підприємство та інновації. 2021. Випуск 10. С. 52-56. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/10.7>

19. Кадирус І. Г. Конкуентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». Дніпро. 2016. УДК: 338.43. С.1-3.

20. ISO 22000 – Ratgeber für Ihre Lebensmittelsicherheit. 06.05.2019. URL: [ISO 22000 - Ratgeber für Ihre Lebensmittelsicherheit](#)

21. Офіційний сайт: Верховна Рада України. URL: [Уніфікована система організаційно... | від 07.04.2003 № 55](#)

22. Акулюшина, М., Зотова, Л., Швець, В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>

23. Кошель Р.С. Цінова політика як інструмент формування конкурентних переваг підприємства. The XVIII International Scientific and Practical Conference «Theories of world science and technology implementation», May 08 – 10, Osaka, Japan. С. 55-58.

24. Дяченко М. Особливості важелів та механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства. 2014. 1125. УДК 658.821. URL: [ОСОБЛИВОСТІ ВАЖЕЛІВ ТА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА - Секція 6 2014 11 25 - 2014 11 25 Lviv - Архів / Archive - SOPHUS | Науковий клуб](#)

25. Турінцева А.Р. Визначальні фактори конкурентоспроможності підприємства: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ. 7 грудня 2021. С.561-563.

26. CompanyHouse. Montage-Service-Brunner GmbH. URL: [Montage-Service-Brunner GmbH, Rockeskyll](#)

27. Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008. URL: [uebersicht\\_wirtschaftsabschnitte.pdf](#)
28. Suchergebnisse. Implisense. URL: [Ihr Suchergebnis für | Implisense](#)
29. Дорошенко М.П., Вороніна В.Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. 2019. Т. 30(69), № 5(1). С.52-56.URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2019\\_30%2869%29\\_5%281%29\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_5%281%29_12)
30. Гуторов О.І., Гуторова О.О. Побудова організації та основні типи організаційних структур управління. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. 2018. № 4. С.185-200.URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnu\\_ekon\\_2018\\_4\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnu_ekon_2018_4_20)
31. Julian Finken. URL: <https://www.linkedin.com/in/julian-finken-801601179/>
32. Creditreform. URL: [https://firmeneintrag.creditreform.de/07333/3430070184/STEFAN\\_LAUTEN\\_SCHLAEGER\\_DIENSTLEISTUNGEN\\_MONTAGEN](https://firmeneintrag.creditreform.de/07333/3430070184/STEFAN_LAUTEN_SCHLAEGER_DIENSTLEISTUNGEN_MONTAGEN)
33. Creditreform. URL: [https://firmeneintrag.creditreform.de/54568/5350263736/THEO\\_MAYER\\_MONTAGESERVICE](https://firmeneintrag.creditreform.de/54568/5350263736/THEO_MAYER_MONTAGESERVICE)
34. Hayo Ransch Industriemontagen & Maschinenbau. URL: <https://raensch-maschinenbau.de/>
35. Creditreform. URL: [https://firmeneintrag.creditreform.de/07318/3430030777/UDO\\_KLICK\\_GET\\_RAENKEABFUPELLANLAGEN](https://firmeneintrag.creditreform.de/07318/3430030777/UDO_KLICK_GET_RAENKEABFUPELLANLAGEN)
36. Buchwald-Montage-Dienst GmbH. URL: <https://www.11880.com/branchenbuch/luhden/062393753B27962939/buchwald-montage-dienst-gmbh.html>

37. Офіційний сайт: Bundesministerium der Justiz. URL: [ArbZG - Arbeitszeitgesetz](#)
38. Брижань А.І., Чевганова В.Я.Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика і практика. 2015. Економіка і регіон №4 (53). УДК 343.533.6. С.16-22.
39. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги, як основа успішної стратегії розвитку організації. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.334>
40. Unternehmensprofil. URL: [business.google.com](https://business.google.com)
41. Google Search Console. URL: [Google Search Console](#)
42. Simplify. URL: [LinkedIn Premium - Alle Tarife im Überblick](#)
43. HubSpot. Sales Hub. URL: [Sales Hub – Preise | HubSpot](#)
44. Свірський М.О. Адаптивне робоче місце монтажника РЕА з використанням системи 5S. / д-ра м-ра: 172/ КПІ імені Ігоря Сікорського. Київ. 2022. 74 с.
45. Офіційний сайт. Viking. URL: <https://surl.li/renpaf>
46. Офіційний сайт. Amazon. URL: <https://surl.li/xbgflm>
47. Офіційний сайт. Amazon. URL: <https://surl.li/iqqymk>
48. Офіційний сайт. Viking. URL: <https://surli.cc/ofenms>
49. Офіційний сайт. Viking. URL: <https://surl.lu/jfopso>
50. Офіційний сайт. OTTO. URL: <https://surl.li/ujthtc>
51. Fernstudium Direkt. URL: [Fernstudium Metall und Maschinen | Jetzt informieren und Anbieter vergleichen](#)
52. MyStipendium. URL: [TUs \(Technische Universitäten\) in Deutschland im Überblick | myStipendium](#)
53. Messe Frankfurt. URL: <https://surli.cc/zgowqq>
54. Printworld.com. URL: <https://surl.li/ouptqs>

55. Прокудіна В.Д. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі впровадження продуктивних інновацій. КПП імені Ігоря Сікорського. Київ. 2024. 95 с.
56. Schlanke Management. URL: [lean.foreast.com](http://lean.foreast.com)
57. ALSTOM TRANSPORT. 5S – Example of benefits. URL: [Savings examples with 5S - AL Consulting](#)
58. 3 reasons why contractors need craft training to stay competitive. URL: [Construction Dive](#)
59. European Commission. Improving the quality of traineeships in the EU. URL: [Improving the quality of traineeships in the EU - European Commission](#)
60. KPMG. URL: <https://atlas.kpmg.com/de/de/deal-advisory-services/kapitalkosten-und-multiplikatoren/marktrisikopraemie-und-basiszins#:~:text=Marktrisikopr%C3%A4mie%20zum%2030.03.2025,30.03.2025%20betr%C3%A4gt%202.75%25>
61. Офіційний сайт: European Central Bank. URL: [Inflation and consumer prices](#)

## ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність (ТОВ Montage-Service Brunner) за 2020 рік

Таблиця А.1

Баланс активів (ТОВ Montage-Service Brunner) за 2020 рік

HANDELSBILANZ ZUM 31. DEZEMBER 2020		
MSB MONTAGE-SERVICE-BRUNNER GMBH BIRRESBORN		
AKTIVA		
	EUR	EUR
<b>A. ANLAGEVERMÖGEN</b>		
<b>I. IMMATERIELLE VERMÖGENS- GEGENSTÄNDE</b>		
1. GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERT GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERT		17.360,00
<b>II. SACHANLAGEN</b>		
1. TECHNISCHE ANLAGEN UND MASCHINEN MASCHINEN		42.291,00
2. ANDERE ANLAGEN, BETRIEBS- UND GESCHÄFTSAUSSTATTUNG		
PKW	254.220,00	
SONSTIGE TRANSPORTMITTEL	10.725,00	
BETRIEBSAUSSTATTUNG	9.141,50	
GESCHÄFTSAUSSTATTUNG	1.531,50	
BÜROEINRICHTUNG	<u>719,50</u>	276.337,50
<b>B. UMLAUFVERMÖGEN</b>		
<b>I. VORRÄTE</b>		
1. IN ARBEIT BEFINDLICHE AUFTRÄGE IN ARBEIT BEFINDLICHE AUFTRÄGE		157.100,00
2. FERTIGE ERZEUGNISSE UND WAREN		
BESTAND WAREN/ERSATZTEILE U. -MASCHINEN	167.830,00	
BESTAND WERBEMITTEL/STREUARTIKEL	1.000,00	
BESTAND SCHROTT	<u>10.000,00</u>	178.830,00
<b>II. FORDERUNGEN UND SONSTIGE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE</b>		
1. FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN		
PAUSCHALWERTBERICHTIGUNG FORDERG./B.1J	1.900,00-	
EINZELWERTBERICHTIGUNG FORDERUNG(B.1J)	23.900,00-	
FORDERUNGEN AUS L+L	<u>70.163,13</u>	44.363,13
2. SONSTIGE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE		
FORDERUNGEN UNTERSCHLAGUNG TUPS	47.884,70	
FORDERUNGEN GG. GESELLSCHAFTER (B.1J)	14.451,38	
KAUTIONEN	17.763,65	
KÖRPERSCHAFTSTEUERRÜCKFORDERUNG 2019	<u>6.838,38</u>	
<b>ÜBERTRAG</b>	<b>86.938,11</b>	<b>716.281,63</b>

Продовження таблиці А.1

## Баланс активів (TOB Montage-Service Brunner) за 2020 рік

HANDELSBILANZ ZUM 31. DEZEMBER 2020		
MSB MONTAGE-SERVICE-BRUNNER GMBH BIRRESBORN		
AKTIVA		
	EUR	EUR
ÜBERTRAG	86.938,11	716.281,63
<b>2. SONSTIGE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE</b>		
VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN+LEIST.	195,86	
FORDERUNGEN SOZIALE SICHERHEIT	<u>4.750,46</u>	91.884,43
<b>III. KASSENBESTAND, BUNDESBANK- GUTHABEN, GUTHABEN BEI KREDITINSTITUTEN UND SCHECKS</b>		
KASSE	923,05	
KONTOKORRENT KSK 12013	<u>718.990,90</u>	719.913,95
<b>C. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN</b>		
AKTIVE RECHNUNGSABGRENZUNG		24.865,00
<b>D. AKTIVE LATENTE STEUERN</b>		
AKTIVE LATENTE STEUERN		75.416,00
		<u>1.628.361,01</u>

## Таблиця А.2

## Баланс пасивів (TOB Montage-Service Brunner) за 2020 рік

HANDELSBILANZ ZUM 31. DEZEMBER 2020		
MSB MONTAGE-SERVICE-BRUNNER GMBH BIRRESBORN		
PASSIVA		
	EUR	EUR
<b>A. EIGENKAPITAL</b>		
<b>I. GEZEICHNETES KAPITAL</b>		
GEZEICHNETES KAPITAL		25.564,59
<b>II. BILANZGEWINN</b>		
BILANZGEWINN		732.082,83
<b>B. RÜCKSTELLUNGEN</b>		
<b>1. RÜCKSTELLUNGEN FÜR PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN</b>		
VERMG SALDIERUNG PENSIONS-RÜCKSTELLUNG		198.273,00
<b>2. STEUERRÜCKSTELLUNGEN</b>		
GEWERBESTEUERRÜCKSTELLUNG 2020	72.655,00	
GEWERBESTEUERRÜCKSTELLUNG 2019	14.585,00	
KÖRPERSCHAFTSTEUERRÜCKSTELLUNG 2020	<u>86.699,00</u>	173.939,00
<b>3. SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN</b>		
RÜCKSTELLUNGEN F. AUFBEWAHRUNGSPFLICHT	10.352,00	
RÜCKSTELLUNGEN F. AUSSTEHENDE RECHNUNGEN	34.600,00	
RÜCKSTELLUNGEN F. TANTIEMEN	280.914,00	
RÜCKSTELLUNGEN F. GEWÄHRLEISTUNGEN	39.900,00	
RÜCKSTELLUNGEN F. RÜCKSTÄNDIGEN URLAUB	6.000,00	
RÜCKSTELLUNGEN F. BUCHFÜHRUNGSKOSTEN	1.200,00	
RÜCKSTELLUNGEN F. ABSCHLUSS U.PRÜFUNG	<u>9.400,00</u>	382.366,00
<b>C. VERBINDLICHKEITEN</b>		
<b>1. VERBINDLICHKEITEN GEGENÜBER KREDITINSTITUTEN</b>		
MASTERCARD		388,72
<b>2. VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN</b>		
VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN+LEIST.		47.863,25
<b>3. SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN</b>		
ABZIEHBARE VORSTEUER 5%	1.341,71-	
ABZIEHBARE VORSTEUER 7%	2.414,71-	
ABZIEHBARE VORSTEUER AUS EU-ERWERB 19%	8.462,60-	
ABZIEHBARE VORSTEUER 16%	100.753,01-	
ABZIEHBARE VORSTEUER 19%	121.827,97-	
ABZIEHBARE VORSTEUER AUS EU-ERWERB 16%	3.953,34-	
SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN	3.176,69	
VERBINDLICHKEITEN LST-BP 2015-2017 (UST)	1.829,26	
VERBINDLICHK. LOHN- UND KIRCHENSTEUER	14.274,68	
STEUERZAHLUNGEN AN ANDERE LÄNDER	26.316,85	
<b>ÜBERTRAG</b>	<u>193.155,86-</u>	<u>1.560.477,39</u>

Продовження таблиці А.2

## Баланс пасивів (TOB Montage-Service Brunner) за 2020 рік

## HANDELSBILANZ ZUM 31. DEZEMBER 2020

MSB MONTAGE-SERVICE-BRUNNER GMBH  
BIRRESBORN

## PASSIVA

	EUR	EUR
<b>A. EIGENKAPITAL</b>		
<b>I. GEZEICHNETES KAPITAL</b>		
GEZEICHNETES KAPITAL		25.564,59
<b>II. BILANZGEWINN</b>		
BILANZGEWINN		732.082,83
<b>B. RÜCKSTELLUNGEN</b>		
<b>1. RÜCKSTELLUNGEN FÜR PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN</b>		
VERMG SALDIERUNG PENSIONS-RÜCKSTELLUNG		198.273,00
<b>2. STEUERRÜCKSTELLUNGEN</b>		
GEWERBESTEUERRÜCKSTELLUNG 2020	72.655,00	
GEWERBESTEUERRÜCKSTELLUNG 2019	14.585,00	
KÖRPERSCHAFTSTEUERRÜCKSTELLUNG 2020	<u>86.699,00</u>	173.939,00
<b>3. SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN</b>		
RÜCKSTELLUNGEN F. AUFBEWAHRUNGSPFLICHT	10.352,00	
RÜCKSTELLUNGEN F. AUSSTEHENDE RECHNUNGEN	34.600,00	
RÜCKSTELLUNGEN F. TANTIEMEN	280.914,00	
RÜCKSTELLUNGEN F. GEWÄHRLEISTUNGEN	39.900,00	
RÜCKSTELLUNGEN F. RÜCKSTÄNDIGEN URLAUB	6.000,00	
RÜCKSTELLUNGEN F. BUCHFÜHRUNGSKOSTEN	1.200,00	
RÜCKSTELLUNGEN F. ABSCHLUSS U.PRÜFUNG	<u>9.400,00</u>	382.366,00
<b>C. VERBINDLICHKEITEN</b>		
<b>1. VERBINDLICHKEITEN GEGENÜBER KREDITINSTITUTEN</b>		
MASTERCARD		388,72
<b>2. VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN</b>		
VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN+LEIST.		47.863,25
<b>3. SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN</b>		
ABZIEHBARE VORSTEUER 5%	1.341,71-	
ABZIEHBARE VORSTEUER 7%	2.414,71-	
ABZIEHBARE VORSTEUER AUS EU-ERWERB 19%	8.462,60-	
ABZIEHBARE VORSTEUER 16%	100.753,01-	
ABZIEHBARE VORSTEUER 19%	121.827,97-	
ABZIEHBARE VORSTEUER AUS EU-ERWERB 16%	3.953,34-	
SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN	3.176,69	
VERBINDLICHKEITEN LST-BP 2015-2017 (UST)	1.829,26	
VERBINDLICHK. LOHN- UND KIRCHENSTEUER	14.274,68	
STEUERZAHLUNGEN AN ANDERE LÄNDER	26.316,85	
<b>ÜBERTRAG</b>	<b>193.155,86-</b>	<b>1.560.477,39</b>

Продовження таблиці А.2

## Баланс пасивів (TOB Montage-Service Brunner) за 2020 рік

HANDELSBILANZ ZUM 31. DEZEMBER 2020

MSB MONTAGE-SERVICE-BRUNNER GMBH  
BIRRESBORN

## PASSIVA

	EUR	EUR
ÜBERTRAG	193.155,86-	1.560.477,39
<b>3. SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN</b>		
UMSATZSTEUER AUS EU-ERWERB 19%	8.462,60	
UMSATZSTEUER 16%	259.233,05	
UMSATZSTEUER 19%	384.025,51	
UMSATZSTEUER-VORAUSZAHLUNGEN	384.759,35-	
UMSATZSTEUER-VORAUSZAHLUNGEN 1/11	32.364,00-	
UMSATZSTEUER AUS EU-ERWERB 16%	3.953,34	
UMSATZSTEUER LAUFENDES JAHR	11.865,92	
UMSATZSTEUER VORJAHR	<u>10.622,41</u>	67.883,62
		<u>1.628.361,01</u>

Таблиця А.3

**Звіт про прибутки та збитки (TOB Montage-Service Brunner) за  
2020 рік**

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG VOM 01.01.2020 BIS 31.12.2020

**MSB MONTAGE-SERVICE-BRUNNER GMBH  
BIRRESBORN**

	EUR	EUR
<b>1. UMSATZERLÖSE</b>		
STEUERFR. EU-LIEFERUNGEN § 4 NR. 1B USTG	301.355,48	
ERLÖSE AUS LEISTUNGEN NACH § 13B USTG	1.561,40	
NICHT STEUERBARE UMSÄTZE DRITTLAND	554.348,12	
ERLÖSE 16% UST	1.610.152,12	
ERLÖSE 19% UST	1.994.510,57	
GEWÄHRTE SKONTI 16 % UST	30.396,60-	
GEWÄHRTE SKONTI 19 % UST	<u>25.454,81-</u>	
		4.406.076,28
<b>2. ERHÖHUNG DES BESTANDS IN ARBEIT BEFINDLICHER AUFTRÄGE</b>		
BESTANDSVERÄNDERUNG AUFTRÄGE IN ARBEIT		<u>145.900,00</u>
<b>3. GESAMTLEISTUNG</b>		4.551.976,28
<b>4. SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE</b>		
<b>A) ERTRÄGE AUS DEM ABGANG VON GEGENSTÄNDEN DES ANLAGE- VERMÖGENS UND AUS ZUSCHREI- BUNGEN ZU GEGENSTÄNDEN DES ANLAGEVERMÖGENS</b>		
ABGÄNGE SACHANLAGEN RESTBUCHWERT BEI BG	3.904,00-	
ERLÖSE SACHANLAGEVERK. 19%/16% UST, BG	<u>10.084,03</u>	
		6.180,03
<b>B) ERTRÄGE AUS DER HERABSETZUNG DER PAUSCHALWERTBERICHTIGUNG ZU FORDERUNGEN</b>		
ERTRÄGE AUS HERABSETZUNG PWB AUF FORD		5.500,00
<b>C) ÜBRIGE SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE</b>		
ERTRÄGE ÜBERSCHUSSGUTHABEN RÜCK.VERS.	14.854,00	
VERSICH.ENTSCHÄDIGUNG, SCHADENERSATZ	457,59	
ERSTATTUNGEN AUFWENDUNGS AUSGLEICHSG	4.062,79	
VERR. SONST.SACHBEZÜGE KFZ 19%/16% UST	79.008,62	
UNENTG.ZUWENDUNG GEGENSTÄNDE 19%/16% UST	<u>758,99</u>	
		99.141,99
<b>5. MATERIALAUFWAND</b>		
<b>A) AUFWENDUNGEN FÜR ROH-, HILFS- UND BETRIEBSSTOFFE UND FÜR BEZOGENE WAREN</b>		
EINKAUF RHB 19% VST	334,70	
WARENEINGANG 0% VST	81.400,00	
WARENEINGANG 19%/16% VST	732.686,28	
EU-ERWERB 19%/16% VST/UST	69.248,33	
ERHALTENE SKONTI 19% VST	4.552,39-	
ERHALTENE SKONTI 16% VST	<u>3.686,34-</u>	
<b>ÜBERTRAG</b>	<u>875.430,58-</u>	<u>4.662.798,30</u>

Продовження таблиці А.3

**Звіт про прибутки та збитки (TOB Montage-Service Brunner) за  
2020 рік**

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG VOM 01.01.2020 BIS 31.12.2020

**MSB MONTAGE-SERVICE-BRUNNER GMBH  
BIRRESBORN**

	EUR	EUR
ÜBERTRAG	875.430,58-	4.662.798,30
<b>A) AUFWENDUNGEN FÜR ROH-, HILFS- UND BETRIEBSSTOFFE UND FÜR BEZOGENE WAREN</b>		
BESTANDSVERÄNDERUNG RHB-STOFFE / WAREN	<u>72.860,00-</u>	802.570,58
<b>B) AUFWENDUNGEN FÜR BEZOGENE LEISTUNGEN</b>		
FREMDLEISTUNGEN	30.229,88	
FREMDLEISTUNGEN 19% VST	<u>359.626,16</u>	389.856,04
<b>6. PERSONALAUFWAND</b>		
<b>A) LÖHNE UND GEHÄLTER</b>		
LÖHNE	551.322,30	
GEHÄLTER	96.089,00	
GESCHÄFTSFÜHRERGEHÄLTER GMBH-GESELLS.	180.000,00	
TANTIEMEN GESELLSCHAFTER-GESCHÄFTS.	93.648,00	
SACHZUWENDUNGEN UND DIENSTLEISTG. AN AN	16.359,00	
SACHZUWEND., DIENSTLEISTUNGEN GES.ER-GF	82.735,60	
VERMÖGENSWIRKSAME LEISTUNGEN	880,00	
PAUSCHALE STEUER FÜR MINIJOBBER	467,64	
LÖHNE FÜR MINIJOBS	23.382,00	
PAUSCHALE STEUER FÜR GESELLSCHAFTER-GF	<u>392,05</u>	1.045.275,59
<b>B) SOZIALE ABGABEN UND AUFWENDUNGEN FÜR ALTERSVERSORGUNG UND FÜR UNTERSTÜTZUNG</b>		
GESETZLICHE SOZIALAUFWENDUNGEN	136.322,86	
BEITRÄGE ZUR BERUFGGENOSSENSCHAFT	15.774,74	
SOZIALE ABGABEN FÜR MINIJOBBER	6.833,79	
AUFWENDUNGEN FÜR ALTERSVERSORGUNG	85.396,48	
AUFWENDUNGEN ALTERSVERSORGUNG GES.ER-GF	1.742,48	
PAUSCHALE STEUER FÜR VERSICHERUNGEN	<u>392,05</u>	246.462,40
<b>7. ABSCHREIBUNGEN</b>		
<b>A) AUF IMMATERIELLE VERMÖGENS- GEGENSTÄNDE DES ANLAGE- VERMÖGENS UND SACHANLAGEN</b>		
ABSCHR. GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERT	1.667,00	
ABSCHREIBUNGEN AUF SACHANLAGEN	11.943,95	
ABSCHREIBUNGEN AUF KFZ	113.192,19	
SOFORTABSCHREIBUNG GWG	<u>2.849,47</u>	129.652,61
ÜBERTRAG		<u>2.048.981,08</u>

Продовження таблиці А.3

**Звіт про прибутки та збитки (TOB Montage-Service Brunner) за  
2020 рік**

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG VOM 01.01.2020 BIS 31.12.2020		
MSB MONTAGE-SERVICE-BRUNNER GMBH BIRRESBORN		
	EUR	EUR
ÜBERTRAG		2.048.981,08
<b>8. SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN</b>		
<b>A) RAUMKOSTEN</b>	40.699,99	
MIETE/NEBENKOSTEN HALLE	6.000,00	
MIETE/NEBENKOSTEN BÜRO	5.581,89	
GAS, STROM, WASSER	<u>130,75</u>	52.412,63
INSTANDHALTUNG BETRIEBLICHER RÄUME		
<b>B) VERSICHERUNGEN, BEITRÄGE UND ABGABEN</b>	7.672,03	
VERSICHERUNGEN	28.790,72	
PRÄMIE RÜCKDECKUNG F. VERSORGUNGSLEISTG	<u>3.199,80</u>	39.662,55
BEITRÄGE		
<b>C) REPARATUREN UND INSTANDHALTUNGEN</b>	662,14	
REPARATUR/INSTANDH.V.AND.ANLAGEN U. BGA	<u>2.556,39</u>	3.218,53
WARTUNGSKOSTEN FÜR HARD- UND SOFTWARE		
<b>D) FAHRZEUGKOSTEN</b>	12.172,84	
KFZ-VERSICHERUNGEN	27.845,61	
LAUFENDE KFZ-BETRIEBSKOSTEN INLAND	7.527,19	
KFZ-REPARATUREN	133,10	
MAUTGEBÜHREN	34.052,94	
MIETLEASING KFZ	2.799,76	
SONSTIGE KFZ-KOSTEN	<u>208,01</u>	84.739,45
FREMDFAHRZEUGKOSTEN		
<b>E) WERBE- UND REISEKOSTEN</b>	2.625,86	
WERBEKOSTEN	3.348,87	
STREUARTIKEL	763,59	
WERBEKOSTEN	7.830,20	
GESCHENKE ABZUGSFÄHIG OHNE § 37B ESTG	2.094,13	
GESCHENKE N. ABZUGSFÄHIG OHNE §37B ESTG	340,14	
REPRÄSENTATIONSKOSTEN	567,88	
BEWIRTUNGSKOSTEN	243,38	
NICHT ABZUGSFÄHIGE BEWIRTUNGSKOSTEN	35.051,00	
REISEKOSTEN AN VERPFL. MEHRAUFWAND	<u>83.823,18</u>	136.688,23
REISEKOSTEN AN ÜBERNACHTUNG		
<b>F) KOSTEN DER WARENABGABE</b>	9.485,63	
AUSGANGSFRACHTEN	<u>3.100,00</u>	12.585,63
AUFWAND FÜR GEWÄHRLEISTUNGEN		
<b>G) VERSCHIEDENE BETRIEBLICHE KOSTEN</b>	1.045,68	
SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN	2.677,30	
ARBEITSKLEIDUNG		
ÜBERTRAG	3.722,98-	1.719.674,06

Продовження таблиці А.3

## Звіт про прибутки та збитки (TOB Montage-Service Brunner) за 2020 рік

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG VOM 01.01.2020 BIS 31.12.2020

**MSB MONTAGE-SERVICE-BRUNNER GMBH  
BIRRESBORN**

	EUR	EUR
ERTRAG	3.722,98-	1.719.674,06
<b>3) VERSCHIEDENE BETRIEBLICHE KOSTEN</b>	416,00	
ARCHIVIERUNGSKOSTEN	2.659,86	
PORTO	2.246,28	
TELEFON	1.168,32	
BÜROBEDARF	2.023,03	
RECHTS- UND BERATUNGSKOSTEN	7.384,65	
BUCHFÜHRUNGSKOSTEN	6.649,50	
ABSCHLUSS- UND PRÜFUNGSKOSTEN	202,48	
AUFWAND ABRAUM-/ABFALLBESEITIGUNG	2.920,54	
NEBENKOSTEN DES GELDVERKEHRS	1.236,46	
SONSTIGER BETRIEBSBEDARF	<u>5.167,17</u>	35.797,27
WERKZEUGE UND KLEINGERÄTE		
<b>H) VERLUSTE AUS DEM ABGANG VON GEGENSTÄNDEN DES ANLAGEVERMÖGENS</b>	7.488,00	
ABGÄNGE SACHANLAGEN RESTBUCHWERT BEI BV	<u>2.731,09-</u>	4.756,91
ERLÖSE SACHANLAGEVERK. 19%/16% UST, BV		
<b>I) VERLUSTE AUS WERTMINDERUNGEN ODER AUS DEM ABGANG VON GEGENSTÄNDEN DES UMLAUFVERMÖGENS UND EINSTELLUNGEN IN DIE WERTBERICHTIGUNG ZU FORDERUNGEN</b>		6.600,00
EINSTELLUNG IN DIE EWB AUF FORDERUNGEN		
<b>J) ÜBRIGE SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN</b>	381,00	
AUFWENDUNGEN PENSIONS-RÜCKSTELLUNGEN	<u>980,43</u>	1.361,43
ZUWENDUNGEN, SPENDEN KIRCHL./REL./GEMEIN.		
<b>9. SONSTIGE ZINSEN UND ÄHNLICHE ERTRÄGE</b>	5.775,32	
SONSTIGE ZINSEN UND ÄHNLICHE ERTRÄGE	<u>89,00</u>	5.864,32
ZINSERTRÄGE § 233A AO, ANLAGE GK KST, STF		
<b>10. ZINSEN UND ÄHNLICHE AUFWENDUNGEN</b>	2.544,00	
ZINSAUFW. § 233A AO NICHT ABZUGSFÄHIG	598,00	
ZINSAUFW. § 233A AO ABZUGSFÄHIG	114,00	
ZINSAUFWAND ABZINSUNG RÜCKSTELLUNGEN	<u>286,00</u>	3.542,00
ZINSAUFWAND PENSIONS-RÜCKST.		
<b>11. STEUERN VOM EINKOMMEN UND VOM ERTRAG</b>	260.068,00	
KÖRPERSCHAFTSTEUER	2.400,00	
KÖRPERSCHAFTSTEUER FÜR VORJAHRE		
ÜBERTRAG	<u>262.468,00-</u>	<u>1.673.480,77</u>

Продовження таблиці А.3

**Звіт про прибутки та збитки (TOB Montage-Service Brunner) за  
2020 рік**

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG VOM 01.01.2020 BIS 31.12.2020

**MSB MONTAGE-SERVICE-BRUNNER GMBH  
BIRRESBORN**

	EUR	EUR
ÜBERTRAG	262.468,00-	1.673.480,77
<b>11. STEUERN VOM EINKOMMEN UND VOM ERTRAG</b>		
SOLIDARITÄTSZUSCHLAG	14.302,84	
SOLIDARITÄTSZUSCHLAG FÜR VORJAHRE	135,19	
ERTRÄGE ZUFÜHRG/AUFLÖSG LATENTE STEUERN	17.347,00-	
GEWST-NZ/ERSTATTUNG VJ § 4 (5B) ESTG	1.903,40	
GEWERBESTEUER	<u>230.035,00</u>	<u>491.497,43</u>
<b>12. ERGEBNIS NACH STEUERN</b>		1.181.983,34
<b>13. SONSTIGE STEUERN</b>		
STEUERNACHZAHLG. VJ SONSTIGE STEUERN	1.266,52	
KFZ-STEUERN	<u>3.034,00</u>	4.300,52
<b>14. JAHRESÜBERSCHUSS</b>		
JAHRESÜBERSCHUSS		1.177.682,82
<b>15. VERLUSTVORTRAG AUS DEM VORJAHR</b>		
GEWINNVORTRAG NACH VERWENDUNG		445.599,99
<b>16. BILANZGEWINN</b>		
BILANZGEWINN		<u><u>732.082,83</u></u>

## Таблиця А.4

## Баланс активів (ТОВ Montage-Service Brunner) за 2021 рік

Handelsbilanz nach Konten zum 31.12.2021			
MSB Montage-Service-Brunner GmbH Birresborn			
AKTIVA			
Bezeichnung	EUR	EUR	
<b>Geschäfts- oder Firmenwert</b>			
Geschäfts- oder Firmenwert			15.693,00
<b>technische Anlagen und Maschinen</b>			
Maschinen			34.470,00
<b>andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung</b>			
Pkw	236.907,00		
Sonstige Transportmittel	7.913,00		
Betriebsausstattung	6.188,50		
Geschäftsausstattung	7.622,00		
Büroeinrichtung	291,50		
			258.922,00
<b>unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen</b>			
In Arbeit befindliche Aufträge			29.900,00
<b>fertige Erzeugnisse und Waren</b>			
Bestand Waren/Ersatzteile u. -maschinen	192.810,00		
Bestand Werbemittel/Streuartikel	1.000,00		
Bestand Schrott	10.000,00		
			203.810,00
<b>geleistete Anzahlungen</b>			
Geleistete Anzahlungen auf Vorräte			24.214,15
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>			
Pauschalwertberichtigung Forderg./b.1J	900,00-		
Einzelwertberichtigung Forderung(b.1J)	34.400,00-		
Forderungen aus L+L	56.541,10		
			21.241,10
<b>sonstige Vermögensgegenstände</b>			
Forderungen Unterschlagung Tups	40.684,70		
Forderungen gg. Gesellschafter (b.1J)	22.391,36		
Forderungen ggb. Krankenkasse aus AAG	760,71		
Kautionen	17.763,65		
Gewerbesteuerrückforderung 2021	11.550,00		
Körperschaftsteuerrückforderung 2021	13.777,00		
Forderungen soziale Sicherheit	3.087,96		
			110.015,38
Abziehbare Vorsteuer 5%	27,24		
Abziehbare Vorsteuer	84,73		
Abziehbare Vorsteuer 7%	3.726,35		
Abziehbare Vorsteuer aus EU-Erwerb 19%	19.401,90		
Abziehbare Vorsteuer 16%	1.470,34		
Abziehbare Vorsteuer 19%	234.045,54		
Umsatzsteuer aus EU-Erwerb 19%	19.401,90-		
Umsatzsteuer 16%	25.031,01		
Umsatzsteuer 19%	663.446,80-		
Umsatzsteuer-Vorauszahlungen	357.439,70		
Übertrag			
	68.393,49		588.250,25

## Таблиця А.4

## Баланс активів (TOB Montage-Service Brunner) за 2021 рік

Handelsbilanz nach Konten zum 31.12.2021

MSB Montage-Service-Brunner GmbH  
Birresborn

## AKTIVA

Bezeichnung	EUR	EUR
<b>Geschäfts- oder Firmenwert</b>		
Geschäfts- oder Firmenwert		15.693,00
<b>technische Anlagen und Maschinen</b>		
Maschinen		34.470,00
<b>andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung</b>		
Pkw	236.907,00	
Sonstige Transportmittel	7.913,00	
Betriebsausstattung	6.188,50	
Geschäftsausstattung	7.622,00	
Büroeinrichtung	291,50	258.922,00
<b>unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen</b>		
In Arbeit befindliche Aufträge		29.900,00
<b>fertige Erzeugnisse und Waren</b>		
Bestand Waren/Ersatzteile u. -maschinen	192.810,00	
Bestand Werbemittel/Streuartikel	1.000,00	
Bestand Schrott	10.000,00	203.810,00
<b>geleistete Anzahlungen</b>		
Geleistete Anzahlungen auf Vorräte		24.214,15
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>		
Pauschalwertberichtigung Forderg./b.1J	900,00-	
Einzelwertberichtigung Forderung(b.1J)	34.400,00-	
Forderungen aus L+L	56.541,10	21.241,10
<b>sonstige Vermögensgegenstände</b>		
Forderungen Unterschlagung Tups	40.684,70	
Forderungen gg. Gesellschafter (b.1J)	22.391,36	
Forderungen ggb. Krankenkasse aus AAG	760,71	
Kautionen	17.763,65	
Gewerbesteuerrückforderung 2021	11.550,00	
Körperschaftsteuerrückforderung 2021	13.777,00	
Forderungen soziale Sicherheit	3.087,96	
	110.015,38	
Abziehbare Vorsteuer 5%	27,24	
Abziehbare Vorsteuer	84,73	
Abziehbare Vorsteuer 7%	3.726,35	
Abziehbare Vorsteuer aus EU-Erwerb 19%	19.401,90	
Abziehbare Vorsteuer 16%	1.470,34	
Abziehbare Vorsteuer 19%	234.045,54	
Umsatzsteuer aus EU-Erwerb 19%	19.401,90-	
Umsatzsteuer 16%	25.031,01	
Umsatzsteuer 19%	663.446,80-	
Umsatzsteuer-Vorauszahlungen	357.439,70	
Übertrag	68.393,49	588.250,25

Продовження таблиці А.4

**Баланс активів (TOB Montage-Service Brunner) за 2021 рік**

Handelsbilanz nach Konten zum 31.12.2021

**MSB Montage-Service-Brunner GmbH  
Birresborn****AKTIVA**

Bezeichnung	EUR	EUR
Übertrag	68.393,49	588.250,25
Umsatzsteuer-Vorauszahlungen 1/11	37.920,00	
Umsatzsteuer laufendes Jahr	28.193,88	
Umsatzsteuer Vorjahr	<u>202,19</u>	
	24.694,18	
		134.709,56
<b>Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks</b>		
Kasse	734,97	
Kontokorrent KSK 12013	<u>282.513,61</u>	283.248,58
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>		
Aktive Rechnungsabgrenzung		26.590,00
<b>Aktive latente Steuern</b>		
Aktive latente Steuern		95.969,00
		<u><u>1.128.767,39</u></u>

Таблиця А.5

## Баланс пасивів (TOB Montage-Service Brunner) за 2021 рік

Handelsbilanz nach Konten zum 31.12.2021			
MSB Montage-Service-Brunner GmbH Birresborn			
PASSIVA			
Bezeichnung	EUR	EUR	
<b>Gezeichnetes Kapital</b>			
Gezeichnetes Kapital			25.564,59
<b>Bilanzgewinn</b>			
Bilanzgewinn			329.842,26
<b>Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen</b>			
VermG Saldierung Pensionsrückstellung			263.798,00
<b>Steuerrückstellungen</b>			
Gewerbesteuerrückstellung 2020	72.655,00		
Körperschaftsteuerrückstellung 2020	<u>86.699,00</u>		159.354,00
<b>sonstige Rückstellungen</b>			
Rückstellungen f. Aufbewahrungspflicht	10.864,00		
Rückstellungen f. ausstehende Rechnungen	26.200,00		
Rückstellungen f. Tantiemen	186.414,00		
Rückstellungen f. Gewährleistungen	38.800,00		
Rückstellungen f. rückständigen Urlaub	1.300,00		
Rückstellungen f. Buchführungskosten	1.200,00		
Rückstellungen f. Abschluss u.Prüfung	<u>9.900,00</u>		274.678,00
<b>Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten</b>			
MasterCard			1.983,99
<b>Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen</b>			
Verbindlichkeiten aus Lieferungen+Leist.			36.357,16
<b>sonstige Verbindlichkeiten</b>			
Sonstige Verbindlichkeiten	1.839,80		
Verbindlichkeiten LSt-BP 2015-2017 (USt)	1.829,26		
Verbindlichkeiten aus Lohn und Gehalt	22.765,21		
Verbindlichk. Lohn- und Kirchensteuer	15.264,73		
Verbindlichkeiten a. Vermögensbildung	80,00		
Steuerzahlungen an andere Länder	<u>4.589,61-</u>		37.189,39
			<u><u>1.128.767,39</u></u>

Таблиця А.6

## Звіт про прибутки та збитки (TOB Montage-Service Brunner) за 2021 рік

Gewinn- und Verlustrechnung vom 01.01.2021 bis 31.12.2021

**MSB Montage-Service-Brunner GmbH**  
Birresborn

	EUR	EUR
1. Umsatzerlöse		3.512.946,98
2. Verminderung des Bestandes an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		127.200,00
<b>3. Gesamtleistung</b>		<b>3.385.746,98</b>
4. sonstige betriebliche Erträge		
a) Erträge aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens und aus Zuschreibungen zu Gegenständen des Anlagevermögens	96.482,78	
b) Erträge aus der Herabsetzung der Pauschalwertberichtigung auf Forderungen	1.000,00	
c) übrige sonstige betriebliche Erträge	<u>175.818,92</u>	273.301,70
5. Materialaufwand		
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	750.660,17	
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	<u>261.582,15</u>	1.012.242,32
6. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter	944.079,45	
b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	<u>241.146,55</u>	1.185.226,00
7. Abschreibungen		
a) auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen		112.152,46
8. sonstige betriebliche Aufwendungen		
a) Raumkosten	48.649,75	
b) Versicherungen, Beiträge und Abgaben	38.621,24	
c) Reparaturen und Instandhaltungen	3.719,08	
d) Fahrzeugkosten	116.359,82	
e) Werbe- und Reisekosten	101.395,28	
f) Kosten der Warenabgabe	6.456,50	
g) verschiedene betriebliche Kosten	35.886,92	
h) Verluste aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens	0,50	
i) Verluste aus Wertminderungen von Gegenständen des Umlaufvermögens und Einstellung in die Wertberichtigung zu Forderungen	10.500,00	
j) übrige sonstige betriebliche Aufwendungen	<u>965,75</u>	362.554,84
9. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge		561,47
10. Zinsen und ähnliche Aufwendungen		80,00
Übertrag		<u>987.354,53</u>

Продовження таблиці А.7

**Звіт про прибутки та збитки (ТОВ Montage-Service Brunner) за  
2021 рік**

Gewinn- und Verlustrechnung vom 01.01.2021 bis 31.12.2021

**MSB Montage-Service-Brunner GmbH  
Birresborn**

	EUR	EUR
Übertrag		987.354,53
11. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag		286.588,10
<b>12. Ergebnis nach Steuern</b>		<b>700.766,43</b>
13. sonstige Steuern		3.007,00
<b>14. Jahresüberschuss</b>		<b>697.759,43</b>
15. Verlustvortrag aus dem Vorjahr		367.917,17
<b>16. Bilanzgewinn</b>		<b>329.842,26</b>

## Таблиця А.7

## Баланс активів (ТОВ Montage-Service Brunner) за 2022 рік

Handelsbilanz nach Konten zum 31.12.2022			
MSB Montage-Service-Brunner GmbH Birresborn			
AKTIVA			
Bezeichnung	EUR	EUR	
<b>Geschäfts- oder Firmenwert</b>			
Geschäfts- oder Firmenwert		14.026,00	
<b>technische Anlagen und Maschinen</b>			
Maschinen		26.896,00	
<b>andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung</b>			
Pkw	310.261,00		
Sonstige Transportmittel	5.101,00		
Betriebsausstattung	3.850,50		
Geschäftsausstattung	6.390,00		
Büroeinrichtung	105,00	325.707,50	
<b>unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen</b>			
In Arbeit befindliche Aufträge		33.600,00	
<b>fertige Erzeugnisse und Waren</b>			
Bestand Waren/Ersatzteile u. -maschinen	154.470,00		
Bestand Werbemittel/Streuartikel	1.000,00		
Bestand Schrott	10.000,00	165.470,00	
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>			
Pauschalwertberichtigung Forderg./b.1J	10.800,00-		
Einzelwertberichtigung Forderung(b.1J)	35.851,44-		
Forderungen aus L+L	411.034,10	364.382,66	
<b>sonstige Vermögensgegenstände</b>			
Sonstige Vermögensgegenstände	749,25		
Forderungen Unterschlagung Tups	36.484,70		
Forderungen gg. Gesellschafter (b.1J)	32.941,55		
Forderungen ggb. Krankenkasse aus AAG	2.258,25		
Kautionen	17.763,65		
Gewerbesteuerrückforderung 2021	11.550,00		
Körperschaftsteuerrückforderung 2021	107.313,30		
Körperschaftsteuerrückforderung 2022	73.288,00		
Gewerbesteuerrückforderung 2022	61.393,00		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen+Leist.	1.920,00		
	345.661,70		
Abziehbare Vorsteuer 7%	3.633,73		
Abziehbare Vorsteuer aus EU-Erwerb 19%	10.528,22		
Abziehbare Vorsteuer 16%	0,48		
Abziehbare Vorsteuer 19%	252.716,43		
Umsatzsteuer aus EU-Erwerb 19%	10.528,22-		
Umsatzsteuer 19%	596.409,91-		
Umsatzsteuer-Vorauszahlungen	304.235,36		
Umsatzsteuer-Vorauszahlungen 1/11	35.943,00		
Umsatzsteuer laufendes Jahr	43.477,61		
Übertrag	389.258,40	930.082,16	

Продовження таблиці А.7

## Баланс активів (TOB Montage-Service Brunner) за 2022 рік

Handelsbilanz nach Konten zum 31.12.2022

MSB Montage-Service-Brunner GmbH  
Birresborn

AKTIVA		EUR	EUR
	Bezeichnung		
Übertrag		389.258,40	930.082,16
	Umsatzsteuer Vorjahr	<u>3.701,89-</u> 39.894,81	
			385.556,51
	<b>Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks</b>		
	Kasse	1.825,26	
	Kontokorrent KSK 12013	<u>117.369,52</u>	119.194,78
	<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>		25.790,00
	Aktive Rechnungsabgrenzung		
	<b>Aktive latente Steuern</b>		104.205,00
	Aktive latente Steuern		
			<u><u>1.564.828,45</u></u>

## Баланс пасивів (TOB Montage-Service Brunner) за 2022 рік

Handelsbilanz nach Konten zum 31.12.2022

MSB Montage-Service-Brunner GmbH  
Birresborn

## PASSIVA

Bezeichnung	EUR	EUR
<b>Gezeichnetes Kapital</b>		
Gezeichnetes Kapital		25.564,59
<b>Bilanzgewinn</b>		
Bilanzgewinn		810.176,82
<b>Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen</b>		
VermG Saldierung Pensionsrückstellung		286.803,00
<b>sonstige Rückstellungen</b>		
Rückstellungen f. Aufbewahrungspflicht	11.194,00	
Rückstellungen f. ausstehende Rechnungen	21.700,00	
Rückstellungen f. Tantiemen	176.227,00	
Rückstellungen f. Gewährleistungen	39.400,00	
Rückstellungen f. rückständigen Urlaub	7.200,00	
Rückstellungen f. Buchführungskosten	1.500,00	
Rückstellungen f. Abschluss u.Prüfung	10.700,00	267.921,00
<b>Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen</b>		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen+Leist.		96.514,67
<b>sonstige Verbindlichkeiten</b>		
Sonstige Verbindlichkeiten	1.143,01	
Verbindlichkeiten LSt-BP 2015-2017 (USt)	1.829,26	
Verbindlichkeiten aus Lohn und Gehalt	38.965,99	
Verbindlichk. Lohn- und Kirchensteuer	16.444,87	
Verbindlichkeiten soziale Sicherheit	1.273,10	
Verbindlichkeiten a. Vermögensbildung	80,00	
Steuerzahlungen an andere Länder	18.112,14	77.848,37
		<b>1.564.828,45</b>

## Таблиця А.9

## Звіт про прибутки та збитки (ТОВ Montage-Service Brunner) за 2022 рік

Gewinn- und Verlustrechnung vom 01.01.2022 bis 31.12.2022

**MSB Montage-Service-Brunner GmbH  
Birresborn**

	EUR	EUR
1. Umsatzerlöse		3.766.952,30
2. Erhöhung des Bestandes an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		3.700,00
<b>3. Gesamtleistung</b>		<b>3.770.652,30</b>
4. sonstige betriebliche Erträge		
a) Erträge aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens und aus Zuschreibungen zu Gegenständen des Anlagevermögens	32.105,81	
b) übrige sonstige betriebliche Erträge	<u>97.764,30</u>	129.870,11
5. Materialaufwand		
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	775.329,63	
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	<u>319.530,93</u>	1.094.860,56
6. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter	891.914,82	
b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	<u>190.684,79</u>	1.082.599,61
7. Abschreibungen		
a) auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen		103.477,49
8. sonstige betriebliche Aufwendungen		
a) Raumkosten	47.058,44	
b) Versicherungen, Beiträge und Abgaben	57.545,99	
c) Reparaturen und Instandhaltungen	3.321,46	
d) Fahrzeugkosten	92.591,16	
e) Werbe- und Reisekosten	103.974,99	
f) Kosten der Warenabgabe	13.147,90	
g) verschiedene betriebliche Kosten	42.913,24	
h) Verluste aus Wertminderungen von Gegenständen des Umlaufvermögens und Einstellung in die Wertberichtigung zu Forderungen	11.351,44	
i) übrige sonstige betriebliche Aufwendungen	<u>2.631,00</u>	374.535,62
9. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge		2.017,73
10. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag		361.483,30
<b>11. Ergebnis nach Steuern</b>		<b>885.583,56</b>

Übertrag

885.583,56

Продовження таблиці А.9

**Звіт про прибутки та збитки (ТОВ Montage-Service Brunner) за  
2022 рік**

Gewinn- und Verlustrechnung vom 01.01.2022 bis 31.12.2022

**MSB Montage-Service-Brunner GmbH  
Birresborn**

	EUR	EUR
Übertrag		885.583,56
12. sonstige Steuern		5.249,00
<b>13. Jahresüberschuss</b>		<b>880.334,56</b>
14. Verlustvortrag aus dem Vorjahr		70.157,74
<b>15. Bilanzgewinn</b>		<b>810.176,82</b>

**Установчий документ (TOB Montage-Service Brunner)**

-6-

**RAINER BERENZ  
STEUERBERATUNGSGESELLSCHAFT MBH**

---

**B. Rechtliche und steuerrechtliche Verhältnisse****I. Rechtliche Verhältnisse**

1. Rechtsform: GmbH.
2. Gesellschaftsvertrag: Fassung vom 30. August 2000 mit Änderung vom 7. September 2000.
3. Handelsregister-  
eintragung: Gründung am 30. August 2000.  
Amtsgericht Wittlich, Abt. B, Nr. 12480, Registeraus-  
zug vom 21. Oktober 2014 lag vor.
4. Gegenstand des  
Unternehmens: Im- und Export im Bereich des Maschinenbaus, An- und  
Verkauf von Verpackungsmaschinen, Verbrauchs-mate-  
rial und Ersatzteilen, sowie Montageservice für die vor-  
genannten Maschinen.
5. Sitz: Birresborn.
6. Geschäftsjahr: Kalenderjahr.
7. Stammkapital: € 25.564,59.  
Die Stammeinlage ist in voller Höhe eingezahlt.
8. Gesellschafter: Alleiniger Gesellschafter ist Herr Georg Brunner.

## Додаток В

## Тарифні ставки та витрати на монтажні роботи «Montage-Service-Brunner GmbH»

### Subunternehmer

- JF Industries Julian Finken (2 Mitarbeiter)
- SL Montage Industrie- & Montageservice Stefan Lautenschläger (2 Mitarbeiter)
- Theo Mayer (2 Mitarbeiter)
- Hayo Ransch Industriemontagen & Maschinenbau (1 Mitarbeiter)
- Udo Klick (2 Mitarbeiter)
- Siegfried Buchwald (1 Mitarbeiter)

### Stundenlohn Subunternehmer

∅ 40,00 € Normalstunde

### Montagesätze Kunden MSB

Grundlohn Fachpersonal	70,00
Überstunden Fachpersonal 25 % (ab der 9. Stunde)	87,50
Überstunden Fachpersonal 50 % (Nachzuschlag / Samstag)	105,00
Überstunden Fachpersonal 70 % (Sonntag)	119,00
Überstunden Fachpersonal 150 % (Feiertag)	175,00
Fahrstunden Fachpersonal	70,00
Tagesauslösung	28,00
Kilometerpauschale	1,2
Übernachtung Hotel - pauschal -	110,00 €

Додаток Г

Таблиця Г.1

**Розрахунок ефективності запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності «Montage-Service Brunner GmbH»**

Чиста проведена вартість	Строк окупності інвестицій	Строк дисконтованої окупності	Індекс прибутковості
30000	2,0	2,4	1,2