

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розробка стратегії конкуренції підприємства»
(за матеріалами ТОВ «ПЕРША БУДІВЕЛЬНА ГІЛЬДІЯ», м.Київ)

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Шемеляк
Анастасії Ігорівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька
Галина Тезіївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та різновиди стратегій конкуренції підприємства	6
1.2. Методичні підходи до розробки стратегії конкуренції підприємства	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ У ТОВ «ПЕРША БУДІВЕЛЬНА ГІЛЬДІЯ».....	16
2.1. Аналіз основних результатів діяльності та стратегії конкуренції підприємства	16
2.2. Оцінювання організації процесу розробки стратегії конкуренції на підприємстві	22
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТОВ «ПЕРША БУДІВЕЛЬНА ГІЛЬДІЯ»	34
3.1. Планування заходів щодо удосконалення розробки стратегії конкуренції підприємства	34
3.2. Прогнозне оцінювання результатів удосконалення процесу розробки стратегії конкуренції з подальшим її впровадженням на підприємстві .	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність дослідження. Конкуренція є невід'ємною частиною ринкової економіки. Основною характеристикою господарюючого суб'єкта з точки зору конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. В умовах ринкової економіки для будь-якого підприємства вкрай важливою є проблема підтримки та підвищення його конкурентоспроможності. Особливо важливою ця тема стає в умовах, коли зростає конкуренція з боку вітчизняних та іноземних компаній, що, зокрема, може спричиняти зростання загрози банкрутства безлічі підприємств будівельного бізнесу.

Будівельний бізнес сьогодні розвивається стрімкими темпами. Керівники будівельних підприємств розуміють, наскільки важливо планувати стратегію виживання і пристосовуватися до швидко змінного навколишнього середовища.

Управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства отримало особливу значимість з огляду на появу нових ідей для розвитку бізнесу, нових запитів з боку споживачів, розвитку сучасних інформаційних технологій. Власники підприємств, які бажають зробити зі свого бізнесу відоме підприємство, отримати більшу частку споживачів, починають пошук тих унікальних характеристик, розвиток яких приведе до успіху.

Кожне підприємство унікальне, і процес розробки стратегії конкуренції для кожного підприємства унікальний, тому що він залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, його потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого ним товару і послуг, стану економіки, культурного середовища та ін.

Дослідженню теоретичних проблем конкуренції, стратегій конкуренції, конкурентоспроможності, конкурентних переваг підприємства та методів їх оцінки присвячені праці відомих закордонних і вітчизняних вчених, зокрема, Д. Аакера, Г. Азоева, О. Амоші, У. Бролля, Дж. Ванека, А. Гальчинського, В. Гейця, А. Градова, Д. Довганя, К. Ерроу, І. Кравіса, Ж.-Ж. Ламбена, Т. Льовітта, М. Познера, М. Портера, В. Прем'єра, Ф. Хайека, А. Челенкова,

М. Чумаченка, Й. Шумпетера, В. Юданова та інших. Не зважаючи на достатню кількість наукової та методичної літератури, присвяченої управлінню конкурентоспроможністю підприємств, ряд питань, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю будівельного підприємства, є невирішеними.

Обмеженість узагальнень теоретичних основ та практичного досвіду управління конкурентоспроможністю підприємств будівельного бізнесу, спрямованого на її підвищення, зумовило актуальність висвітленої у дослідженні проблеми.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та удосконалення практичних підходів до розробки стратегії конкуренції підприємства. Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені такі основні завдання:

- визначити сутність та різновиди стратегій конкуренції підприємства;
- дослідити методичні підходи до розробки стратегії конкуренції підприємства;
- провести аналіз організації розробки стратегії конкуренції на підприємстві;
- оцінити ефективність розробки стратегії конкуренції підприємства;
- здійснити обґрунтування програми розробки стратегії конкуренції підприємства;
- запропонувати удосконалення методів та процесу розробки стратегії конкуренції підприємства.

Об'єкт дослідження є процес розробки стратегії конкуренції підприємства.

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки стратегії конкуренції підприємства.

Теоретичною і методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є ключові положення класичної макро- та мікроекономічної теорії, теорії економічного зростання, сучасні концепції конкурентоспроможності, маркетингу та менеджменту. Для досягнення поставленої мети та завдань випускної

кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні **методи:** системно-структурного аналізу, аналізу і синтезу, наукового узагальнення, статистичні, порівняльного аналізу, аналогій та моделювання.

Інформаційну базу дослідження становлять вітчизняні та зарубіжні джерела наукової інформації (монографії, статті, тези), нормативні та законодавчі акти органів державного управління, статистичні дані Державної служби статистики України та інших центральних органів виконавчої влади, звітність досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичних засад розробки стратегії конкуренції підприємства з урахуванням специфіки діяльності у будівельній галузі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені методичні підходи, викладені в випускній кваліфікаційній роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані на підприємстві, що досліджувалося.

Результати дослідження частково були висвітлені у статті «Конкурентні стратегії та розвиток підприємства в умовах конкуренції» (дод. А) та отримали схвальну оцінку на досліджуваному підприємстві, про що свідчить відповідний лист-відзив.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 48 сторінок машинописного тексту без урахування додатків. Робота містить 16 таблиць, 8 рисунків та 2 додатки. Список використаних джерел включає 41 найменувань і викладений на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та різновиди стратегій конкуренції підприємства

В сучасних умовах жорсткої конкуренції проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства набуває винятково важливого значення. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності є не особливістю окремих провідних підприємств, а об'єктивною необхідністю всіх господарюючих суб'єктів, що прагнуть до поступального розвитку і збереженню стійкого становища. Необхідність швидкого реагування і адаптації до мінливих ринкових умов вимагає від керівництва підприємства оволодіння сучасними методами та інструментами забезпечення і підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також формування його конкурентних переваг [2, с. 65].

Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Стратегія конкурентоспроможності концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва. Основні підходи до визначення поняття «стратегія конкуренції» представлені в табл. 1.1.

Отже, стратегія конкуренції підприємства являє собою план заходів щодо отримання високого прибутку в порівнянні з конкурентами. Ефективна стратегія конкуренції дозволяє підвищити привабливість підприємства для споживачів, знизити витрати на залучення і утримання клієнтів, отримувати більш високу норму рентабельності від продажу.

Отже, стратегія конкуренції підприємства являє собою план заходів щодо отримання високого прибутку в порівнянні з конкурентами. Ефективна стратегія конкуренції дозволяє підвищити привабливість підприємства для споживачів,

знизити витрати на залучення і утримання клієнтів, отримувати більш високу норму рентабельності від продажу.

Таблиця 1.1

**Визначення поняття «стратегія конкуренції підприємства»
вітчизняними та зарубіжними науковцями**

Автор	Сутність поняття «стратегія конкуренції підприємства»
Т. Адаєва	«...визначається як здатність фірми виготовляти конкурентоспроможні товари» [1]
Г. Азоев	«...план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку» [2]
І. Ансофф	«...стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [3]
Р. Єршова	«...це здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію шляхом ефективного використання потенціалу підприємства» [13]
Ю. Іванов	«...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі»[15]
О. Нефедова	«...стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку» [47]
М. Портер	«...спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [23]
М. Саєнко	«...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [33]
А. Томпсон, А. Стрікланд	«...розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» [39]
Н. Трен'єв	«...стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності»[40]
З. Шершньова	«...це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага» [46]

Джерело: систематизовано автором.

Підприємство повинно розробити стратегію конкуренції, за допомогою якої воно зможе отримати конкурентну перевагу, запропонувавши послуги вищої споживчої цінності. На підприємстві необхідним є формування «стратегічного набору» – системи стратегій різного типу на певний відрізок часу – що відбиває специфіку функціонування та розвитку суб'єкта, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Стратегії конкуренції складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення якнайкращих показників роботи в

одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби підприємства на цільових ринках і являються:

- а) своєчасною реакцією на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах;
- б) розробкою конкурентоспроможних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу над конкурентами;
- в) об'єднанням стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- г) вирішенням конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент [26, с. 209].

Існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему стратегій підприємства, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (рис. 1.1).

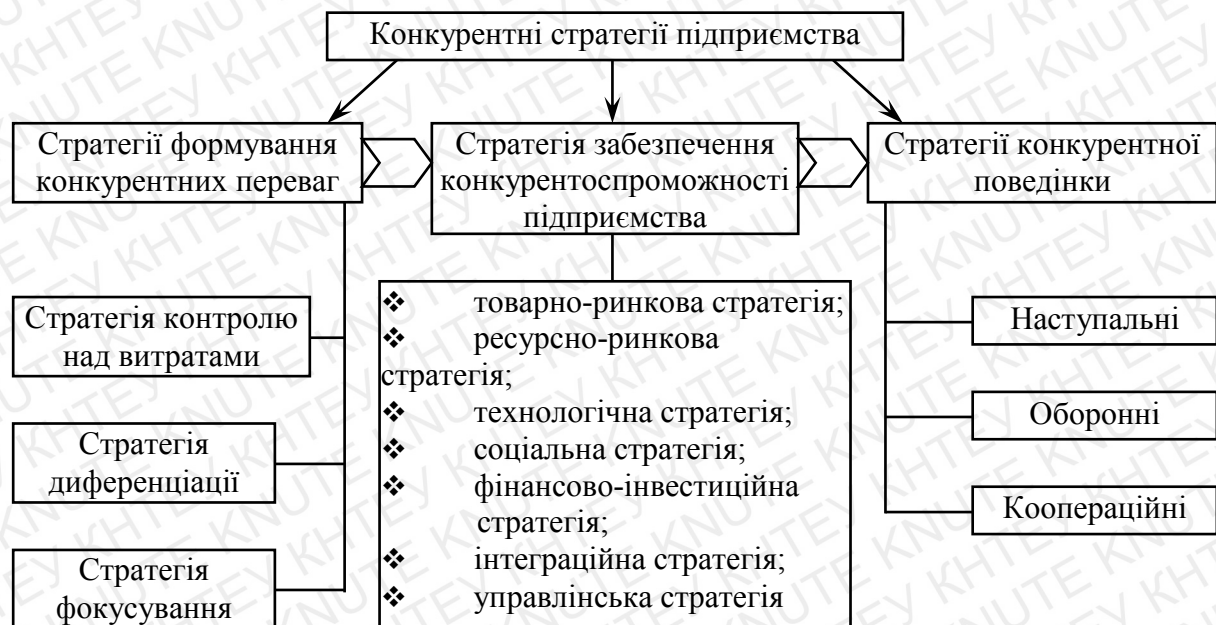


Рис. 1.1. Система конкурентних стратегій підприємства [26, с. 61]

Система конкурентних стратегій включає: стратегії формування конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки. Водночас зведені до табл. 1.2 підходи до класифікації стратегій конкуренції вказує на відсутність серед авторів єдиного підходу до формування стратегії підвищення

конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій конкуренції підприємства

Автор	Види стратегій конкурентоспроможності
Г. Азоев	Стратегія зниження собівартості Диференціація продукту Сегментування ринку Впровадження нововведень Негайне реагування на потреби ринку
А. Юданов, Л. Раменский	Віолентна стратегія Патієнтна стратегія Коммутантна стратегія Експлерентна стратегія
Р. Фатхутдінов	Стратегія поведінки фірми на ринку Стратегія охоплення ринку - Розробка нових товарів Ресурсна стратегія Стратегія ціноутворення Стратегія стимулювання збуту Стратегія реклами товару
Ф. Котлер	Стратегія «ринкового лідера» Стратегія «кидає виклик» Стратегія «наступного за лідером» Стратегія фахівця
М. Портер	Стратегія лідерства у витратах Стратегія диференціації продукту Стратегія ринкової ніші (фокусування)

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 28; 33; 39].

Найбільшу популярність і поширення в сучасних ринкових умовах отримали конкурентні стратегії, запропоновані американським економістом М. Портером. Згідно з методикою М. Портера, вибір тієї чи іншої конкурентної стратегії підприємства залежить від типу конкурентної переваги і розміру ринку, на якому підприємство планує функціонувати [28, с. 160].

Конкурентна перевага має певну перевагу підприємства або його продукції над іншими учасниками ринку, що використовується в цілях зміцнення ринкових позицій підприємства при виході на запланований рівень прибутку. М. Портер виділяє два типи конкурентних переваг підприємства: більш низькі витрати і диференціація.

У першому випадку, згідно з М. Портером, перевага підприємства виражається в його здатності розробляти, виробляти і продавати товар з

меншими витратами, ніж конкуренти, отримуючи таким чином більший прибуток. Диференціація передбачає задоволення особливих потреб покупця за рахунок пропозиції відмінних рис товару, його унікальних споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування. Диференціація дозволяє підприємству встановлювати високі в порівнянні з конкурентами ціни, що при рівних витратах забезпечує більший прибуток [28, с.63].

Другою складовою вибору стратегії конкуренції є розмір ринку, на який орієнтується підприємство в межах своєї галузі.

Як правило, визначення масштабу охоплення ринку зводиться до двох варіантів: або охоплювати широке коло покупців на всьому ринку, або зосередитися на окремому сегменті покупців і ринкової ніші. На основі поєднання виявленого виду конкурентної переваги і розміру ринку, на якому можлива його реалізація, вибирається найбільш оптимальна стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Методичні підходи до розробки стратегії конкуренції підприємства

Загальна ідея розробки стратегії конкуренції – це програма дії, що дозволяє отримати позитивний економічний ефект за рахунок того, що компанія виявляється в більш сильній позиції. Ефективність стратегії конкуренції визначається підходом до її формування. У літературі виділяють два підходи до розробки стратегії конкуренції: підхід з переважанням ринкової та ресурсної орієнтації. Прихильники ринкової орієнтації, до числа яких належить М. Портер, вважають, що стратегічний успіх підприємства обумовлений чіткою орієнтацією на ринки збуту і вибором однієї з наступних видів стратегій: лідерство в зниженні витрат; лідерство в диференціації або фокусуванні на сегменті (продукті, напрямку, групі покупців). У свою чергу, ресурсний підхід базується на тому, що ринкове становище підприємства визначається його ресурсним потенціалом, тобто при виборі стратегії ключовим елементом є ресурси

підприємства і управління ними. Таким чином, ресурсний підхід до формування або розробки стратегії ґрунтується на володінні підприємством різноманітними ресурсами, що придбані та сформовані в процесі його діяльності, а також здатністю комбінувати їх зі своїми можливостями і цілями [2; 4].

В загальному вигляді розробку та впровадження стратегії конкуренції можна представити у вигляді схеми, що зображена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Етапи розробки і впровадження стратегії конкуренції [12; 18]

Стратегія конкуренції – це важливий інструмент в руках менеджерів, оскільки спрямована на вирішення цілої низки завдань і проблем, з якими стикається компанія. По-перше, весь матеріал, отриманий і структурований в ході створення стратегії, дозволяє як керівництву, так і виконавцям чітко розглянути ситуацію на ринку, становище компанії на ньому, реальність цілей і шляхів їх досягнення. По-друге, конкурентна стратегія набуває чинності організаційно розпорядчого документа, тобто концентрує сили в необхідному напрямку. І, по-третє, аналізуючи свою діяльність в минулому, компанія може постійно покращувати і розширювати свою сферу діяльності, реагувати на ринкові зміни, зміцнювати свої позиції і завойовувати нові ринки і ніші. На практиці часто доводиться стикатися з ситуацією, коли має місце розрив між теорією

конкурентних стратегій і практикою її застосування на підприємстві [18, с. 85]. Мінімізувати цей розрив може допомогти запропонований нижче алгоритм розробки та впровадження стратегії конкуренції підприємства (рис. 1.3).

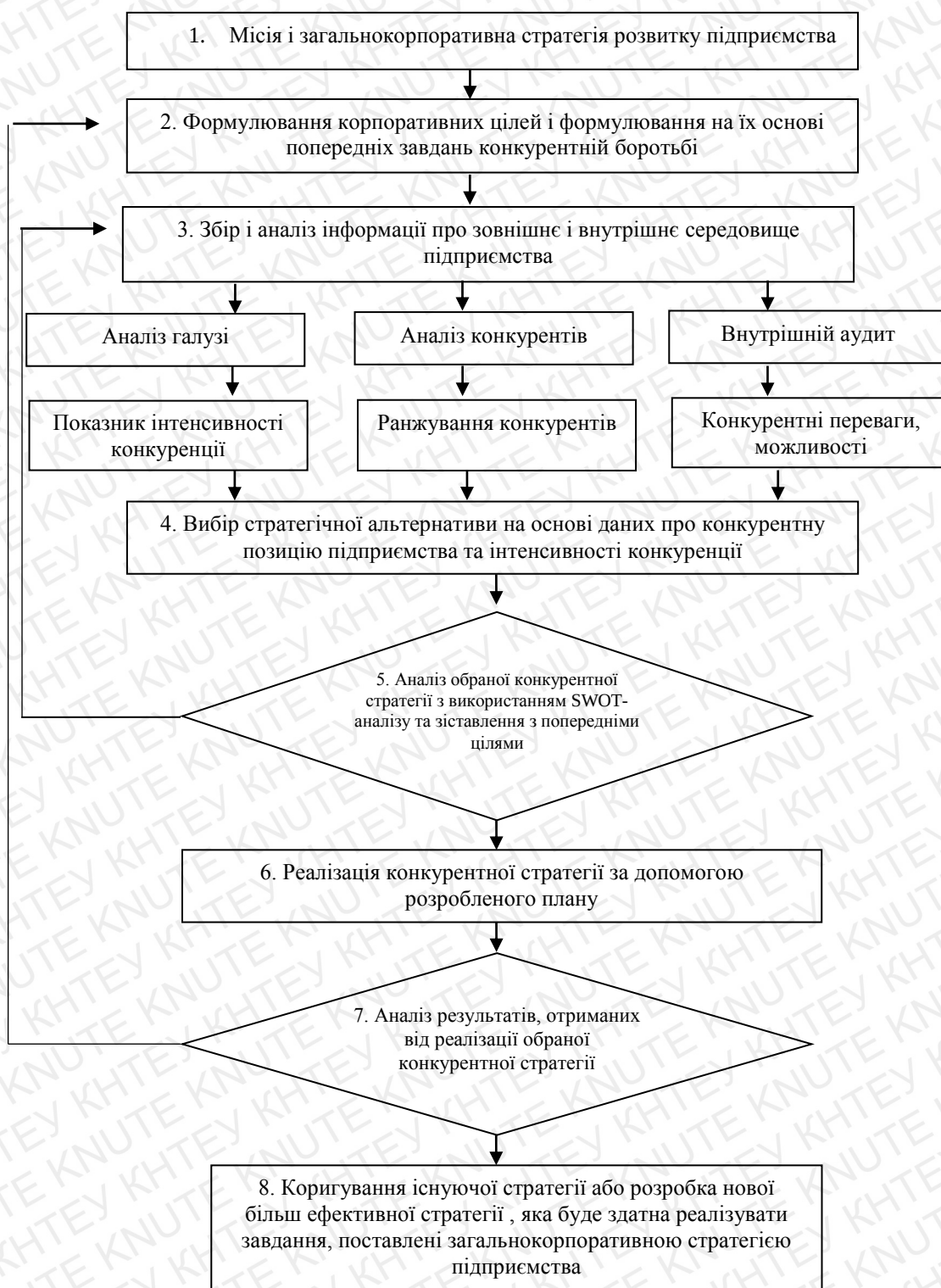


Рис. 1.3. Алгоритм розробки і реалізації стратегії конкуренції підприємства [12]

Важливо відзначити, що в ієрархії стратегічного планування стратегія

конкуренції знаходиться нижче, ніж загальнокорпоративна стратегія розвитку підприємства. Розробку стратегії конкуренції треба починати після закінчення робіт по загальнокорпоративній стратегії підприємства.

У зв'язку з тим, що розробка і реалізація стратегії конкуренції зачіпають різні служби та функціональні підрозділи, логічно зробити розподіл алгоритму на фази. Всі вісім етапів розподіляються по трьох фазах: I. Фаза підготовки (етапи 1 і 2). II. Фаза розробки (етапи 3, 4, 5). III. Фаза реалізації (етапи 6, 7, 8).

Фаза підготовки знаходиться у веденні департаменту зі стратегічного планування та корпоративного розвитку, або функціонального підрозділу, відповідального за ці напрямки (етап 1). Розроблена загальнокорпоративна стратегія підприємства представляється до затвердження керівництву і власникам підприємства, які вже в цілому для підприємства остаточно визначають пріоритетні завдання в конкурентній боротьбі (етап 2). Попередні завдання в конкурентній боротьбі на ринку формуються відповідно до корпоративних цілей і напрямів розвитку підприємства.

На даному етапі необхідно визначити характер ведення конкурентної боротьби (наприклад, наступальний або оборонний), кого саме потрібно потіснити на ринку, на кого (наприклад, конкурента «А») можна змусити відвернути свої ресурси від ринку «а», переключивши його на даний ринок і послабивши його позиції на стратегічно важливому ринку «б»). Подібний підхід дозволяє вести конкурентну боротьбу глобально за допомогою локальних сутичок з конкретними конкурентами. При цьому необхідно пам'ятати, що тільки ієрархія стратегічного планування на підприємстві (загальнокорпоративна стратегія – конкурентна стратегія на ринку) дозволяє ефективно вести глобальну конкуренцію. Даний підхід саме зараз став особливо актуальний - сформувався глобальний ринок, а міждержавні кордони стали практично прозорі для капіталу, товарів, трудових ресурсів. В результаті зміна ситуації на одному ринку здатна впливати на інший ринок, а відповідно і на його учасників [12].

У фазі розробки завдання, які були сформульовані керівництвом підприємства, доносяться до функціонального підрозділу, відповідального за

маркетинг і продажі. Надалі аналітиками даного підрозділу аналізується ринок, при цьому ключовими позиціями аналізу є інтенсивність конкуренції на ринку і конкурентна позиція підприємства (етап 3). На основі аналізу проводиться вибір відповідної стратегії конкуренції (етап 4). Далі дана стратегія аналізується з точки зору відповідності загальнокорпоративним завданням, які були сформульовані керівництвом, а також з точки зору можливостей підприємства. Маркетингова конкурентна стратегія, як вже зазначалося вище, визначається виходячи з зовнішніх факторів (аналізу умов середовища) і внутрішніх факторів (наявні ресурси підприємства). Для того щоб отримати ясну оцінку внутрішніх можливостей підприємства та ситуації на ринку, можна скористатися SWOT-аналізом.

Застосування SWOT-аналізу необхідно для систематизації наявної інформації і подальшого прийняття управлінських рішень. Тому SWOT-аналіз можна назвати проміжною ланкою між формулюванням стратегії конкуренції підприємства та розробкою конкурентного плану (етап 5). Це відбувається в наступній послідовності: 1. Визначення основної стратегії конкуренції підприємства в планованому періоді. 2. Зіставлення внутрішніх сил підприємства і ринкової ситуації, щоб зрозуміти, чи зможе підприємство реалізувати обрану конкурентну стратегію, і яким чином це можна зробити (SWOT-аналіз). 3. Формулювання цілей і локальних задач, враховуючи реальні можливості підприємства (розробка конкурентного плану).

Як інший критерій оцінки і коригування обраної стратегії конкуренції менеджерам необхідно розглянути корпоративні цілі підприємства, які ґрунтуються на місії і загальній стратегії розвитку. Дане узгодження необхідно для того, щоб обрана стратегія конкуренції на конкретному ринку не чинила негативного впливу на розвиток підприємства в цілому. Наприклад, атака на конкурентів (з метою витіснення з ринку) чи ж поглинання деяких з них, може значно збільшити частку підприємства на ринку, але і одночасно перевищити нормативи антимонопольного законодавства або понесені витрати не зможуть окупитися.

У разі якщо стратегія конкуренції задовольняє всім вимогам, процес розробки конкурентної стратегії переходить в фазу реалізації. У цій фазі розроблена стратегія

втілюється в життя - фахівці з маркетингу та продажу підприємства діють на ринку відповідно до затверджені стратегії (етап 6). Основна складність на даному етапі полягає в тому, що необхідно грамотно втілити в життя розроблену стратегію і потім оцінити її ефективність.

Після закінчення звітної періоду аналізуються результати, отримані в ході реалізації стратегії конкуренції, а також визначається отриманий ефект (етап 7). На даному етапі основну роль грає конкурентний план, який, по суті, є джерелом накопичення досвіду підприємством. Аналізуючи свою діяльність в минулих періодах, підприємство може постійно покращувати і розширювати свою сферу діяльності, адекватно реагувати на ринкові зміни, зміцнювати свої ринкові позиції і завойовувати нові ринки.

Висновки до розділу

У разі якщо стратегія конкуренції виявилася ефективною і має позитивні результати для компанії, то розглядаються питання її коригування та актуальності в наступному звітному періоді. Після цього розробляється оновлений конкурентний план з новими цілями (етап 8). Якщо ж стратегія конкуренції не мала позитивного ефекту або ж мала негативні наслідки, визначаються причини і розробляється нова стратегія конкуренції.

Найчастіше стратегія конкуренції є чимось відокремленим в стратегічному плануванні на підприємстві, хоча вона безпосередньо в нього інтегрована і є його складовою частиною. Представлений покроковий алгоритм розробки стратегії конкуренції і план реалізації розробленої стратегії дозволяють налагодити замкнутий цикл конкурентного стратегічного планування.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ У ТОВ «ПЕРША БУДІВЕЛЬНА ГІЛЬДІЯ»

2.1. Аналіз основних результатів діяльності та стратегії конкуренції підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Перша будівельна гільдія» (ТОВ «Перша будівельна гільдія») – сучасне підприємство з багаторічним стажем роботи й успішним досвідом, що знаходиться за адресою: 03170, Україна, Київська область, м. Київ, вул. Перемоги, будинок 9, Офіс 2. Вид економічної діяльності за КВЕД: 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

ТОВ «Перша будівельна гільдія» вийшла на будівельний ринок у 2005 році і відразу ж посіла провідне місце серед інших профільних підприємств Київської області. З перших днів роботи компанії у стосунках із клієнтами застосовується партнерський індивідуальний підхід, гнучка цінова політика з можливістю відтермінування платежів, максимальне врахування побажань замовників.

Майно ТОВ «Перша будівельна гільдія» складається з основних засобів і оборотних засобів, а також цінностей, вартісна оцінка яких відображається в балансі. ТОВ «Перша будівельна гільдія» має самостійний баланс, розрахунковий, валютний і інші рахунки у банках, печатку зі своїм найменуванням.

Прибуток ТОВ «Перша будівельна гільдія» утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. ТОВ «Перша будівельна гільдія» здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, а також веде статистичну звітність та подає її у встановленому порядку та обсязі органам

державної статистики.

На ТОВ «Перша будівельна гільдія» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління (рис. 2.1).

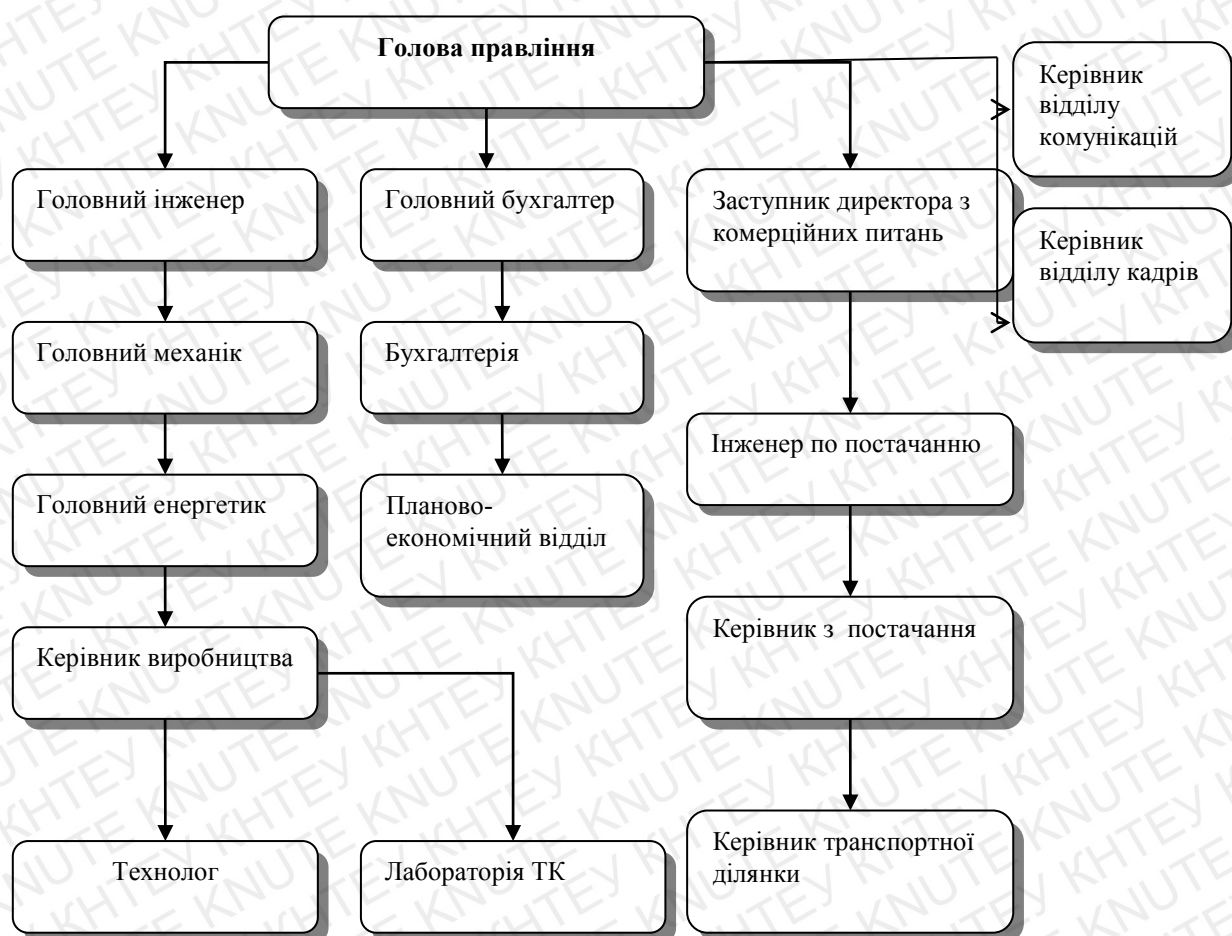


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Перша будівельна гільдія»

Джерело: складено автором

Проведемо аналіз динаміки показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Перша будівельна гільдія» за 2016-2018 рр. (табл. 2.1) Інформаційною базою аналізу слугувала фінансова звітність підприємства за 2016-2018 рр. (Додаток А).

В 2018 році чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Перша будівельна гільдія» збільшився на 4747,9 тис. грн. (15,1 %). Якщо проаналізувати операційні витрати, протягом 2016-2018 рр. значно збільшилися, так собівартість реалізованої продукції збільшилась на 1032,9 тис. грн., адміністративні витрати збільшилися майже в 1,5 рази, а витрати на збут збільшилися майже в два рази.

Лише інші операційні витрати трошки зменшилися.

Валовий прибуток ТОВ «Перша будівельна гільдія» у 2018 році збільшився на 28,33% у порівнянні з 2017 роком. При аналізі прибутку від операційної діяльності видно, що у 2018 році в порівнянні з 2017 роком збільшився на 2293,9 тис. грн., або на 27,6%. Фінансових та інвестиційних витрат протягом 2016-2018 рр. не було.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Перша будівельна гільдія» за 2016-2018 рр., тис.грн

Види пасивів	Рік			Відхилення			
				2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	абс-не	темп приросту, %	абс-не	темп приросту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26557	31437,2	36185,1	4880,2	18,38	4747,9	15,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16464,8	18323,8	19356,7	1859	11,29	1032,9	5,64
Адміністративні витрати	1857,5	2065	2758,6	207,5	11,17	693,6	33,59
Витрати на збут	1187,6	1536,2	1901,2	348,6	29,35	365	23,76
Інші операційні витрати	2087,5	2025,1	1941,1	-62,4	-2,99	-84	-4,15
Валовий прибуток	10092,2	13113,4	16828,4	3021,2	29,94	3715	28,33
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	6849,2	8312,1	10606	1462,9	21,36	2293,9	27,60
Фінансові та інвестиційні доходи	11,4	833,6	800	822,2	7212,28	-33,6	-4,03
Фінансові та інвестиційні витрати	243,4	0	0	-243,4	-100,00	0	0
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	6818,4	9153	11406	2334,6	34,24	2253	24,61
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1704,6	2546,5	3289	841,9	49,39	742,5	29,16
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	5113,8	6606,5	8117	1492,7	29,19	1510,5	22,86
Чистий фінансовий результат	5113,8	6606,5	8117	1492,7	29,19	1510,5	22,86

Джерело: складено та розраховано за матеріалами фінансової звітності ТОВ «Перша будівельна гільдія» за 2016-2018 рр.

Прибуток від звичайної діяльності в 2018 році склав 8117 тис. грн., тобто збільшився в 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 22,86%. Так як надзвичайних доходів і надзвичайних витрат і податку з надзвичайного прибутку не було то чистий фінансовий результат дорівнює прибутку від звичайної діяльності і складає в 2018 році 8117 тис. грн..

Проведемо дослідження показників рентабельності підприємства ТОВ «Перша будівельна гільдія» за період 2016-2018 рр. (табл. 2.2).

Протягом аналізованого періоду відбувається підвищення показників прибутковості підприємства ТОВ «Перша будівельна гільдія», показники рентабельності знаходяться на досить високому рівні, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності (прибутковості) підприємства ТОВ «Перша будівельна гільдія» в 2016-2018 рр., %

Назва показника	Рік			Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Рентабельність продукції	61,30	71,56	86,94	16,74	21,49
Рентабельність продаж	38,00	41,71	46,51	9,76	11,51
Рентабельність власного капіталу	22,96	25,13	25,54	9,45	1,63
Рентабельність загальна (активів)	22,16	24,41	24,78	10,15	1,52

Джерело: складено та розраховано за матеріалами фінансової звітності ТОВ «Перша будівельна гільдія» за 2016-2018 рр.

Показник рентабельності продукції збільшується на 21,49%, відповідно із 71,56% до рівня 86,94%. Це збільшення обумовлено зростанням доходної бази підприємства.

Отже, підсумовуючи проведений вище фінансовий аналіз, можна з сказати, що фінансовий стан підприємства є дуже стабільним. Підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможним. Рівень рентабельності виробництва продукції товариства досить високий.

Проведемо аналіз стану розробки стратегії конкуренції ТОВ «Перша

будівельна гільдія».

Місія ТОВ «Перша будівельна гільдія» – задоволення потреб споживачів в якісній будівельній продукції, формування надійної репутації серед партнерів, співробітників і клієнтів.

ТОВ «Перша будівельна гільдія» в якості корпоративної стратегії була обрана стратегія концентрованого зростання (посилення позиції на ринку). Для досягнення конкурентних переваг на етапі входу на ринок компанія використовувала: стратегію переслідування (по Котлеру), так як підприємством використовувалися вже відомі технології; стратегію концентрації (по Портеру), так як ТОВ «Перша будівельна гільдія» реалізовувало будівельну продукцію, за умови того, що для більшості конкурентів дане виробництво було супутнім або побічним.

Функціональні стратегії, на підставі яких стало можливим досягнення корпоративної стратегії ТОВ «Перша будівельна гільдія» були: виробнича стратегія - налагодження безперебійного виробництва; маркетингова стратегія - розширення клієнтської бази, налагодження цінової політики.

Сама основна, корпоративна стратегія ТОВ «Перша будівельна гільдія» залишилася незмінною - як і раніше компанія мала намір до завоювання своєї ринкової ніші, тобто в основі була стратегія концентрованого зростання. Однак бізнес-стратегії, з допомогою яких передбачається досягнення основної стратегії, були скориговані. Тип стратегії концентрованого зростання був змінений зі «стратегії посилення позиції на ринку» на «стратегію розвитку продукту».

В якості нових конкурентних стратегій стали використовуватися:

- стратегія претендента на лідерство (по Котлеру). Так як компанія вже змогла завоювати певну частку ринку, а також довіру своїх споживачів. Тепер головною метою стає досягнення статусу лідера на даному ринку. Тим більше, що ТОВ «Перша будівельна гільдія» мало складові для її реалізації у вигляді конкурентної переваги (більш висока якість продукції/послуги);

- стратегія диференціації (по Портеру). ТОВ «Перша будівельна гільдія» здійснило впровадження нових видів послуг (послуги із супроводу об'єкта

нерухомості у період будівництва, послуги із супроводу об'єкта нерухомості після будівництва (післяпродажне обслуговування), ремонтні послуги), що дозволило досить сильно розширила асортимент послуг підприємства.

Функціональні стратегії: стратегія постачання - пошук постачальників якісної продукції, що забезпечують поставку точно в термін; виробнича стратегія - виробництво з мінімізацією браку продукції, що випускається.

У 2017 році підприємством було прийнято низку рішень, спрямованих на його подальший розвиток: був сформований повноцінний відділ маркетингу, який займався безпосереднім просуванням продукції/послуг на ринку, моніторингом конкурентів, розвитком сайту компанії. Таким чином, вперше з 2012 року була змінена корпоративна стратегія підприємства.

Значні зміни відбулися у відношенні функціональних стратегій, оскільки в компанії було виділено нову службу, робота якої стала для компанії пріоритетною: маркетингова стратегія - налагодження довгострокових зв'язків з наявними споживачами, пошук нових споживачів.

Для наочності представимо всі зміни щодо стратегій ТОВ «Перша будівельна гільдія» у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Стратегії ТОВ «Перша будівельна гільдія» за 2012-2018 рр.

Період	Корпоративна стратегія	Конкурентна стратегія		Функціональна стратегія
2012-2014	Стратегія концентрованого зростання (стратегія посилення позицій на ринку)	Концентрація	Стратегії переслідування	Виробнича стратегія Маркетингова стратегія
2015-2016	Стратегія концентрованого зростання (стратегія розвитку продукту)	Диференціація	Стратегії претендента на лідерство	Стратегія постачання Виробнича стратегія
2017-до нині	Стратегія інтегрованого зростання	Диференціація	Стратегії претендента на лідерство	Маркетингова стратегія

Джерело: складено автором

Обрані типи стратегії є актуальними для ТОВ «Перша будівельна гільдія» і на поточний момент.

2.2. Оцінювання організації процесу розробки стратегії конкуренції на підприємстві

Здійснимо експертну оцінку конкурентоспроможності та конкурентної стратегії ТОВ «Перша будівельна гільдія». Представлений підхід до оцінки конкурентоспроможності дасть можливість розширити управлінський інструментарій, визначити напрямки вдосконалення поточної конкурентної стратегії ТОВ «Перша будівельна гільдія» і виробити напрямки оптимізації власної діяльності.

Основу оціночної бази було побудовано на 2 базових твердженнях про взаємозумовленість:

1) конкурентоспроможності бізнес - процесів і якості управління ними, тобто мова йде про внутрішню конкурентоспроможності підприємства, як господарюючого суб'єкта, яка визначається ресурсами і здібностями їх перетворити за допомогою грамотних бізнес-процесів в товар, репутацію і т.д.

2) конкурентоспроможності товарів / послуг, тому що ринок також може диктувати нам певні умови розвитку, змушуючи тим самим змінювати внутрішні бізнес - процеси.

Спочатку визначимо конкурентну позицію ТОВ «Перша будівельна гільдія» та кола його основних підприємств-конкурентів. Основними конкурентами ТОВ «Перша будівельна гільдія» на ринку України є ТОВ «ПМП Груп», Проектно-будівельна фірма «Вікстар», ЧП «Проектно-Будівельна Фірма «ДОМ», Проектно-будівельна компанія «Ромб», Проектно-будівельна фірма «Основа», Проектно-будівельна фірма «Івер» (рис. 2.2) (інформація надана аналітичною компанією IDC [44]).

Найбільшими конкурентами ТОВ «Перша будівельна гільдія» є ЧП «ППБФ «ДОМ» та ТОВ «ПМП Груп». Ситуація на будівельному ринку України є дуже сприйнятливою для ТОВ «Перша будівельна гільдія». Великий потенціал щодо збільшення реалізації продукції, висока якість та помірна ціна розкривають додаткові можливості пошуку споживачів на ринку.

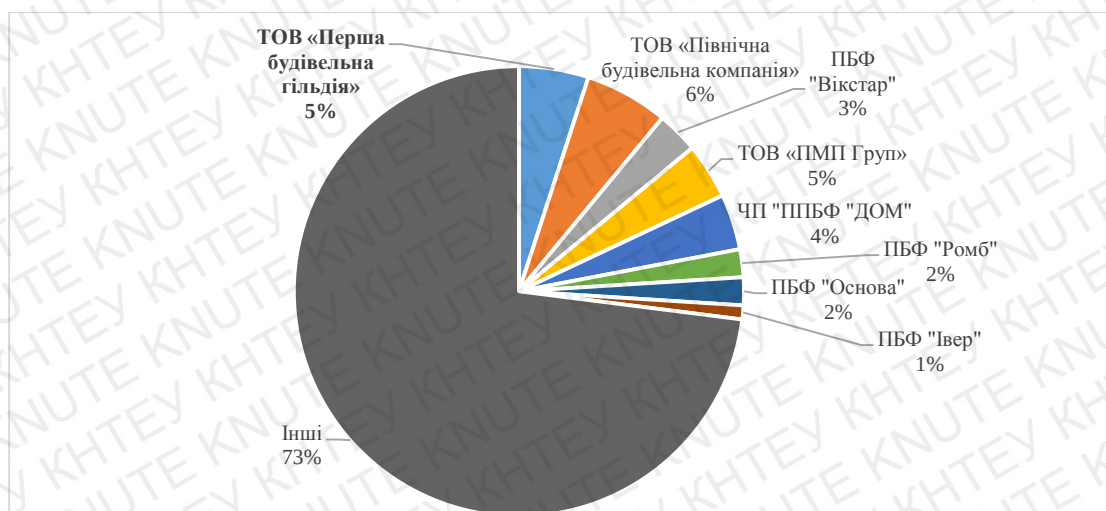


Рис. 2.2. Частка ТОВ «Перша будівельна гільдія» та його основних конкурентів на ринку України, станом на 01.09.2019 р.

Джерело: складено на основі інформації наданої аналітичною компанією IDC

Для проведення експертної оцінки факторів конкурентоспроможності ТОВ «Перша будівельна гільдія» команді експертів (спеціалісти відділу маркетингу та реклами і відділу продажу) було роздані оціночні бланки (табл. 2.4).

Апарат оцінки вибудовано за наступними параметрами: 0 - нульовий рівень конкурентоспроможності по заданому фактору певної категорії конкурентоспроможності; 25 - низький рівень конкурентоспроможності заданого фактора; 50 - середній рівень; 75 - високий рівень конкурентоспроможності фактора; 100 - дуже високий / абсолютний рівень конкурентоспроможності = 1 по відношенню до заданого зразку, гіпотетичного еталону або значення аналогічного показника конкурента.

Розрахунок зведеного індексу конкурентоспроможності по кожній групі чинників здійснимо за формулою [2, с.140]:

$$Jn = \bar{O}_{in} * k_{in}$$

(рис.2.3)

де Jn - зведений індекс конкурентоспроможності групи чинників кожного блоку;

$\bar{O}_{in}$ - середнє значення експертних оцінок показників кожної групи факторів конкурентоспроможності всередині блоку;

k in - важливість показника певного фактора конкурентоспроможності в загальній структурі блоку.

Так, за внутрішніми факторами: конкурентоспроможність системи продаж, кадрового та інформаційного забезпечення серед внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «Перша будівельна гільдія» (як ресурсів, так і здібностей їх організувати) займають більш високе положення виходячи з оцінок, присвоєних при ранжируванні експертами. При цьому, найбільш важлива конкурентоспроможність системи продаж (ранг 0,2) має зведений індекс реалізації на підприємстві всього в 5,33. Так само, низькі зведені індекси має конкурентоспроможність системи логістики ТОВ «Перша будівельна гільдія» (1,35) і системи маркетингу, продажів і просування (2,0) при їх рівнозначній важливості на підприємстві з присвоєним рангом в 0,1.

Загальна оцінка конкурентоспроможності внутрішніх факторів ТОВ «Перша будівельна гільдія» (ресурсів і здібностей їх організувати, що утворюють бізнес-процеси компанії) склала значення в 49,60% з 100%, що говорить про невисоку їх ефективності в цілому.

За зовнішніми факторами: конкурентоспроможність ціни (0,4) і якості (0,3) виступають найбільш важливими факторами конкурентоспроможності підприємства на цільовому ринку. Зведений індекс ТОВ «Перша будівельна гільдія» за цими показниками становить 19,33 і 22,50 відповідно. Найбільш низьким зведеним індексом в 6,67% володіє конкурентоспроможність додаткового обслуговування корпоративних клієнтів (в даному випадку консультації за договорами закупівель в інші регіони, гарантійне обслуговування в термін власних торгових мереж і сервісного, зокрема - транспортного забезпечення - проблема часто виникає, коли у підприємств - закупівельників не розпродано всю продукцію, або є брак продукції - її необхідно забрати). Загальний індекс у 59,83% говорить про те, що підприємство займає на ринку досить стійке положення і має прихильних клієнтів.

Таблиця 2.4

Експертна оцінка факторів конкурентоспроможності ТОВ «Перша будівельна гільдія» в порівнянні з найбільшими конкурентами

Фактори конкурентоспроможності	Оцінка експертів ТОВ «Перша будівельна гільдія»			Середнє значення оцінок, O_{in}	Важл. показника, k_{in}	Зведений індекс « J_n » для ТОВ «Перша будівельна гільдія», $O_{in} \times k_{in}$	ЧП «ППБФ «ДОМ»	ТОВ «ПМП Груп»	ТОВ «Перша будівельна гільдія»
	1	2	3						
1. Оцінка факторів внутрішньої конкурентоспроможності бізнес - процесів та їх організації (ресурсів і здібностей по їх організації)									
1. Конкурентоспроможність системи фінансів підприємства	25	35	40	33,3	0,1	3,33	3,0	5,7	8,4
2. Конкурентоспроможність системи продажу	25	35	20	26,67	0,2	5,33	8,7	6,2	10,3
3. Конкурентоспроможність системи кадрового забезпечення	75	55	75	68,33	0,18	12,30	10,1	16,2	17
4. Конкурентоспроможність систем маркетингу і просування	25	15	20	20	0,1	2,00	3,6	6,1	8,3
5. Конкурентоспроможність системи інформаційного забезпечення	65	65	65	65	0,13	8,45	9,3	9,8	4,9
6. Конкурентоспроможність системи НДДКР	80	80	80	80	0,1	8,0	12,7	6,7	8,9
7. Конкурентоспроможність організаційної структури управління, координації	95	80	90	88,33	0,1	8,83	6,1	9,7	9,9
8. Конкурентоспроможність бізнес-процесів, менеджменту компанії	15	15	15	15	0,09	1,35	3,6	5,8	9,0
Всього:						49,60	53,5	60,4	76,7

Продовження табл. 2.4

Фактори конкурентоспроможності	Оцінка експертів ТОВ «Перша будівельна гільдія»			Середнє значення оцінок, O_{in}	Важл. показника, k_{in}	Зведений індекс « J_n » для ТОВ «Перша будівельна гільдія», $O_{in} \times k_{in}$	ЧП «ППБФ «ДОМ»	ТОВ «ПМП Груп»	ТОВ «Перша будівельна гільдія»
	1	2	3						
2. Оцінка зовнішньої конкурентоспроможності підприємства та товарів / послуг на цільових ринках збуту									
9. Конкурентоспроможність ціни	50	45	50	48,33	0,4	19,33	18,2	17,5	21,7
10. Конкурентоспособність якості	75	75	75	75	0,3	22,50	20,0	22,9	34,0
11. Конкурентоспроможність іміджу і торгової марки	75	50	45	56,67	0,2	11,33	12,1	14,7	19,0
12. Конкурентоспроможність додаткового сервісу (обслуговування) - гарантійного, продажного, пост продажного, консультаційного і т.д.	65	75	60	66,67	0,1	6,67	7,0	18	20,0
Всього:						59,83	57,3	73,1	94,7

Джерело: складено автором

Найбільш сильним конкурентом, який займає стабільні лідерські позиції на ринку можна назвати ТОВ «Перша будівельна гільдія» із загальним індексом внутрішньої конкурентоспроможності 76,7% і зовнішнім - 94,7%. За ним слідує не менш сильний конкурент на ринку ТОВ «ПМП Груп» 60,4 і 73,1. Ці 2 найбільші конкуренти ТОВ «Перша будівельна гільдія» займають лідируючі позиції не тільки через внутрішні чинники і конкурентоспроможності виробництва, але, в основному, через зовнішні чинники - конкурентоспроможності ціни, якості, сервісу, торгової марки, що дозволяє їм залучати більшу кількість клієнтів.

Ці моменти також необхідно врахувати ТОВ «Перша будівельна гільдія» при розробці конкурентної стратегії, у чому нам допоможе побудова матриці «Конкурентоспроможність бізнес - процесів компанії і управління ними (внутрішня конкурентоспроможність підприємства)»-«конкурентоспроможність підприємства, товарів /послуг на ринку»(зовнішня конкурентоспроможність) (рис. 2.2).



Рис.2.4. Матриця «Внутрішня конкурентоспроможність бізнес - процесів» - «зовнішня конкурентоспроможність підприємства, товару / послуги» для ТОВ «Перша будівельна гільдія»

Джерело : систематизоване автором

На цій матриці ми визначили 4 основних сегменти [3]:

1. Високе значення показника конкурентоспроможності внутрішніх бізнес-процесів і їх організації (КБ-П) в поєднанні з низьким значенням показника зовнішньої конкурентоспроможності послуги / товару (КП-Т), коли за оцінками блоку внутрішньої конкурентоспроможності бізнес - процесів отримано показник понад 50,0, а за оцінками блоку зовнішньої конкурентоспроможності товару - нижче 50,0. При знаходженні компанії на даному сегменті потрібно працювати над підвищенням зовнішньої конкурентоспроможності підприємства та товару - переглянути цінову політику, ввести нові концепції нецінової боротьби, просуванням товарів і т.д.

2. Високе значення показника внутрішньої конкурентоспроможності бізнес-процесів і їх організації (КБ-П) в поєднанні з високим значенням зовнішнього показника конкурентоспроможності підприємства, товару / послуги (КП-Т), коли за оцінками обох блоків конкурентоспроможності отримані показники понад 50,0. В даному випадку можна говорити про високу, іноді абсолютну конкурентоспроможність, коли характеристики всіх показників прагнуть до 100, становлять 1 по відношенню до заданого зразка, гіпотетичного еталону або значення аналогічного показника конкурента.

3. Низьке значення показника внутрішньої конкурентоспроможності бізнес-процесів і їх організації (КБ-П) в поєднанні з низьким значенням показника зовнішньої конкурентоспроможності підприємства, товару / послуги (КП-Т), коли за оцінками обох блоків отриманий показник нижче 50,0, або прагне до нуля. В даному випадку компанія може виявитися аутсайдером на цільовому ринку, ризикує припинити своє існування. Необхідне вдосконалення в усіх напрямках діяльності.

4. Низьке значення показника внутрішньої конкурентоспроможності бізнес-процесів і їх організації (КБ-П) в поєднанні з високим значенням показника зовнішньої конкурентоспроможності підприємства, товару / послуги (КП-Т), коли за оцінками блоку конкурентоспроможності бізнес - процесів отримано показник нижче 50,0, а за оцінками блоку зовнішньої

конкурентоспроможності - понад 50,0. В даному випадку компанія може значно підвищити свою конкурентоспроможність шляхом оптимізації та вдосконалення бізнес - процесів, шляхом оптимізації структури та розподілу ресурсів, усунення дублюючих відділів і функцій, вдосконалення здібностей співробітників і менеджменту, оптимізації та підвищення якості управління і т.д. У нашому випадку ТОВ «Перша будівельна гільдія» займає саме цей сегмент розробленої нами матриці, і очевидно, що дані рекомендації обґрунтовані для управління виробництвом, логістикою, а також маркетингом і розподілом товарів компанії, що підтверджує також і проведений вище аналіз.

Використовуючи SWOT – аналіз підприємства маємо можливість виявити слабкі та сильні сторони ТОВ «Перша будівельна гільдія» та визначити загрози і можливості підприємства. На першому етапі SWOT-аналіз визначимо внутрішні сильні і слабкі сторони підприємства ТОВ «Перша будівельна гільдія».

В даний час ТОВ «Перша будівельна гільдія» є спеціалізованим виробничим підприємством. Асортиментна лінійка підприємства постійно оновлюється за допомогою розширення існуючих позицій і розробки нових видів продукції та послуг. Питома вага нової продукції/послуг в загальному обсязі виробництва продукції/послуг на підприємстві у 2018 році становила 5%.

ТОВ «Перша будівельна гільдія» володіє висококваліфікованим управлінським персоналом з великим досвідом роботи в сфері виробництва будівельної продукції. У той же самий час підприємство відчуває нестачу в кваліфікованих робітниках. Для вирішення цієї проблеми на підприємстві розроблена і реалізується кадрова політика, спрямована на підвищення кваліфікації працівників. Передбачається навчання як уже зайнятих в процесі виробництва працівників, так і новоприйнятих. Для останніх у всіх основних цехах підприємства створені кваліфіковані комісії з їхнього навчання.

У табл. 2.5 представлені основні сильні і слабкі сторони ТОВ «Перша будівельна гільдія», згруповані за такими параметрами внутрішнього середовища, як кадри, ринок, виробництво та інновації, фінанси, маркетинг.

Таблиця 2.5

Сильні і слабкі сторони ТОВ «Перша будівельна гільдія»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво, інновації	- Великий промисловий потенціал виробництва; - Реконструкція та модернізація виробництва; - Досвід в розробці нових товарів; - Сертифікація продукції; - Сприйнятливість до інновацій	- Висока енергоємність і матеріаломісткість виробництва; - Висока собівартість продукції в порівняно з деякими конкурентами
Кадри	- Наявність висококваліфікованих фахівців на керівних посадах і інженерно-технічного персоналу; - Кадрова політика, спрямована на підвищення кваліфікації працівників	- Недолік кваліфікованого виробничого персоналу в основних цехах
Фінанси	- Ефективність заходів щодо зниження матеріаломісткості, енергоємності виробництва і собівартості продукції	- Недолік грошей на фінансування необхідних змін у стратегії підприємства.
Ринок	- Популярність підприємства як одного з найбільших виробників та реалізаторів будівельної продукції; - Завойована частка ринку; - Багаторічний досвід роботи на ринку; - Якість продукції, що випускається	- Орієнтація на внутрішній ринок; - Високі ціни на продукцію, обумовлені високими витратами
Маркетинг	- Вміння уникнути (хоча б в деякій мірі) сильного тиску з боку конкурентів; - Наявність великої систематизованої інформації про ринок функціонування; - Індивідуальна робота з клієнтами; - Наявність постійних клієнтів; - Широкий асортимент продукції, що випускається	- Нерозвиненість комплексу маркетингу; - Відсутність налагодженої системи продажів в різних регіонах країни; - Відсутність філій і представництв

Джерело: SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Перша будівельна гільдія» проведено за допомогою звітності про виробничо-господарську діяльність підприємства, даних про його конкурентів та інформації, отриманої при опитуванні керівництва підприємства.

Основними ринками збуту продукції ТОВ «Перша будівельна гільдія» є замовники з України. Основними споживачами виробленої підприємством продукції/послуг є юридичні (90%) і фізичні (10%) особи. Співпраця зі споживачами продукції/послуг ТОВ «Перша будівельна гільдія» здійснюється в рамках як разових, так і довгострокових контрактів.

Для розширення ринків збуту продукції, пошуку нових клієнтів ТОВ «Перша будівельна гільдія» бере участь у всіх виставках спеціалізованої тематики, що проводяться на території України.

Планування заходів в області підвищення якості продукції на ТОВ «Перша будівельна гільдія» здійснюється на основі комплексного підходу, тобто одночасного вирішення задач модернізації та введення в експлуатацію нового сучасного обладнання, оптимізації витрат сировини і матеріалів, зниження енерговитрат, економічності виробництва за рахунок залучення в техпроцес технологічних витрат. Розробка і реалізація плану енергозберігаючих заходів дозволила знизити показник енергозбереження в порівнянних умовах в 2016 р. з 10,6% до 10% в 2018 р.

В області вдосконалення застосовуваного обладнання та технології на ТОВ «Перша будівельна гільдія» розроблений і реалізується цілий ряд заходів, що дозволяють значно підвищити ефективність і якість існуючого виробництва.

Реалізація інвестиційних проектів по технічного переозброєння і оновлення виробництва на ТОВ «Перша будівельна гільдія» здійснюється за рахунок власних коштів та кредитів банку.

Поряд з можливостями зовнішнього середовища є ряд загроз, з якими може стикнутися ТОВ «Перша будівельна гільдія», здійснюючи свою діяльність. Серед них можна виділити політичну та економічну кризи в нашій державі, які уповільнюють темпи економічного зростання підприємств. Зростання цін на паливно-енергетичні ресурси викликає підвищення цін на сировину і продукцію, що випускається. Жорсткість нормативно-технічних стандартів вимагає вдосконалення виробництва. Зміни в політиці конкурентів можуть загострити існуючу на цьому ринку і без того жорстку конкуренцію. З розширенням закордонного співробітництва виникає необхідність враховувати зміни в законодавстві країн, до яких надходить продукція.

На другому етапі аналізу визначимо зовнішні можливості і загрози для діяльності ТОВ «Перша будівельна гільдія» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Зовнішні можливості і загрози для діяльності ТОВ «Перша будівельна гільдія»

Можливості	Загрози
- Сприятливий інвестиційний клімат - Державна підтримка галузі - Сприятлива кон'юнктура ринку, пов'язана з ростом обсягів споживання будівельної продукції - Використання технологічних досягнень для розширення асортименту продукції відповідно до вимог ринку, а також вдосконалення економічності технологій виробництва - Зниження бар'єрів на привабливих іноземних ринках - Розвиток інформаційних технологій, що дозволяють швидко і оперативно отримувати інформацію про конкурентів, вивчати досвід і технології зарубіжних виробників, підвищувати впізнаваність торгової марки підприємства, знизити витрати на провидіння заходів з просування - Посилення економічних зв'язків з Польщею завдяки проведеній державою політиці може сприяти розширенню ринків збуту продукції та збільшення обсягів продажів	- Політична та економічна криза в Україні - Зростання цін на паливно-енергетичні ресурси і сировину - Погіршення соціально-політичної та економічної ситуації в країні може негативно позначитися на розвитку галузі, знизити потребу у продукції підприємства, платоспроможний попит основної маси населення - Нестабільність і недосконалість законодавчої бази в Україні - Посилення нормативно-технічних стандартів - Загострення відносин між Україною і Польщею може створити бар'єри для реалізації продукції підприємства на освоєних сегментах ринку - Зміни в законодавстві та економічної ситуації країн, в які експортується продукція - Зміни в політиці конкурентів - Мала ємність внутрішнього ринку - коливання попиту

Джерело: SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Перша будівельна гільдія» проведено за допомогою звітності про виробничо-господарську діяльність підприємства, даних про його конкурентів та інформації, отриманої при опитуванні керівництва підприємства.

Як видно з табл. 2.6, є ряд можливостей зовнішнього середовища, що можуть сприяти ефективній діяльності ТОВ «Перша будівельна гільдія». Серед них можна виділити сприятливу кон'юнктуру ринку, використання технологічних досягнень для розширення асортименту продукції, сприятливий інвестиційний клімат та державна підтримка галузі.

На наступному етапі SWOT-аналізу можна порівняти сильні і слабкі сторони ТОВ «Перша будівельна гільдія» з ринковими можливостями і погрозами. Це дозволить нам відповісти на питання, що стосуються подальшого функціонування підприємства, і визначити напрямки його розвитку, здатні привести до успіху в даній галузі (табл. 2.7).

Як видно з таблиці 2.7, ТОВ «Перша будівельна гільдія» з його економічним і виробничим потенціалом може скористатися наданими ринком можливостями і протистояти загрозам.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Перша будівельна гільдія»

Зовнішнє середовище/ Внутрішнє середовище	Можливості (Таблиця 2.6 стовпець 1)	Загрози (Таблиця 2.6 стовпець 2)
Сильні сторони (Таблиця 2.5, стовпець 1)	Достатні технологічні навички та хороша кваліфікація робітників при впровадженні сучасних технологій і устаткування у виробництво дадуть можливість конкурувати з аналогічними підприємствами в країні. Відповідність продукції європейським вимогам і наявність сприятливої кон'юнктури ринку дозволить підприємству вийти на ринок далекого зарубіжжя. Постійне відстеження тенденцій на ринку і змін в політиці конкурентів дозволяють своєчасно коригувати стратегію розвитку	Достатній досвід роботи на ринку, а також розширення асортименту дозволить протистояти діям конкурентів і зберегти свою частку на ринку. Розширення і гармонізація асортименту дозволить підприємству закріпитися на певному сегменті і виявити нові. Наявність відповідних сертифікатів дозволяє діяти в рамках існуючого законодавства
Слабкі сторони (Таблиця 2.5, стовпець 2)	Вихід на нові сегменти ринку України дозволить значно збільшити обсяги виробництва, збільшити реалізацію продукції на експорт і на цій основі поліпшити фінансове становище підприємства	У довгостроковій перспективі при інших рівних умовах зміни в політиці конкурентів зможе послабити становище підприємства на ринку. Впровадження системи менеджменту якості ІСО створить додаткові витрати на контроль якості

Джерело: SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Перша будівельна гільдія» проведено за допомогою звітності про виробничо-господарську діяльність підприємства, даних про його конкурентів та інформації, отриманої при опитуванні керівництва підприємства.

Можна запропонувати ТОВ «Перша будівельна гільдія» стратегію товарної експансії. Товарна експансія - стратегія розробки нових, вдосконалення існуючих товарів/послуг з метою збільшення продажу. ТОВ «Перша будівельна гільдія» може здійснювати таку стратегію на вже відомому ринку, відшукуючи і заповнюючи ринкові ніші. Прибуток у цьому випадку забезпечується за рахунок збереження частки ринку в майбутньому. Така стратегія найбільш переважна з точки зору мінімізації ризику, оскільки ТОВ «Перша будівельна гільдія» діє на знайомому ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТОВ «ПЕРША БУДІВЕЛЬНА ГІЛЬДІЯ»

3.1. Планування заходів щодо удосконалення розробки стратегії конкуренції підприємства

Основною метою діяльності ТОВ «Перша будівельна гільдія», як й будь-якого іншого підприємства, що працює в ринкових умовах, є отримання прибутку. Однак, вважати досягнення як можна більш максимального прибутку єдиною ціллю підприємства означало б звужувати загальну мету існування ТОВ «Перша будівельна гільдія». Тому, приймаючи умову досягнення максимального прибутку тільки як напрямок руху, наведемо основні цілі ТОВ «Перша будівельна гільдія» програми розробки стратегії конкуренції підприємства:

- збільшення частки ТОВ «Перша будівельна гільдія» на будівельному ринку України;
- вихід на новий сегмент ринку та залучення додаткових клієнтів з високим рівнем доходу;
- збільшення продаж продукції більш високої цінової категорії;
- запобігання відтоку клієнтів до конкурентів.

Невизначеність зовнішнього середовища і суперечливі тенденції розвитку будівельного ринку [5] зажадали від ТОВ «Перша будівельна гільдія» визначення конкурентної стратегії і чіткого позиціонування компанії на регіональному ринку.

У роботах вітчизняних і зарубіжних авторів [1, 5, 14] досить детально розглянуті питання формування та розвитку конкурентних стратегій. Однак, визнаючи важливість виконаних досліджень, слід зазначити, що залишається ряд неохоплених емпіричних проблем, пов'язаних зі специфікою розробки стратегії

конкуренції підприємства, що здійснює діяльність в сфері будівельних послуг.

Формування конкурентної стратегії - це досить складний процес в зв'язку з відсутністю досвіду стратегічного планування. Методом «формалізації» даного процесу є моделювання, яке дозволяє визначити оптимальний варіант стратегічного напрямку без розпилення внутрішніх коштів компанії [5]. Для цього в рамках портфельного аналізу розроблений цілий ряд спеціальних моделей і матриць.

Для визначення корпоративної стратегії ТОВ «Перша будівельна гільдія» нами було прийнято рішення використовувати широковідомі матрицю І. Ансоффа, яка представляє собою «інструмент для класифікації продукції та ринків в залежності від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції або можливостей проникнення даної продукції на даний ринок» [3].

Ця матриця є базовою для визначення основного шляху розвитку досліджуваної компанії: виходити їй на нові ринки або поглиблювати свою діяльність на вже існуючих ринках, змінювати асортимент або диверсифікувати діяльність. Відповідно до даної матриці «маркетингова привабливість тієї чи іншої стратегії визначається величиною продажів і ймовірного ризику. Величина ризику (виражена у відсотках) встановлюється експертним шляхом. Отримані показники співвідносяться також з величиною очікуваних витрат на реалізацію даної стратегії» [3].

Вибір стратегії зростання за допомогою матриці І. Ансоффа для ТОВ «Перша будівельна гільдія» здійснений шляхом побудови двох аналітичних таблиць.

У таблиці 3.1 на основі прогнозів і експертних оцінок керівництва підприємства нами була визначена маркетингова привабливість стратегічних зон господарювання, тобто тих сегментів ринку, на які організація має доступ або бажала б його отримати.

Як видно з даних таблиці 3.1, для ТОВ «Перша будівельна гільдія» найбільш привабливою є стратегія посилення своїх позицій на існуючих ринках або стратегія так званого концентрованого зростання.

Таблиця 3.1

Розрахунок маркетингової привабливості існуючих і нових ринків**ТОВ «Перша будівельна гільдія»**

Ринки	Потенційний обсяг продажів (прогноз на три роки), тис.грн	Імовірність ризиків, %	Обсяг продажів з урахуванням ризиків	Витрати на реалізацію стратегії, тис.грн	Загальна привабливість
Конструкції та конструкційні матеріали; допоміжна будівельна продукція (крім електроапаратури)	211 252,1	10	190 126,9	0	190 126,9
Екстракти дубильних речовин, екстракти барвників, дубильні та фарбувальні речовини	195 001,9	16	163 801,6	0	163 801,6
Скловолокно	50 000	20	40 000	5 000	35 000
Клеї/герметики	35 000	30	24 500	3 500	21 000
Гіпсокартонні системи	40 000	30	28 000	4 000	24 000
Існуючі	(Середня привабливість існуючих ринків)				353 928,5
Нові	(Середня привабливість нових ринків)				80 000

Джерело: систематизоване автором.

Причому посилення своїх позицій на ринку вона може досягти, як збільшуючи свою частку ринку, так і використовуючи стратегію захисту свого становища на ринку, а саме - шляхом активізації операційного маркетингу, зокрема через використання гнучкої стратегії ціноутворення. У таблиці 3.2 проведений розрахунок маркетингової привабливості традиційних груп асортименту і нових для компанії.

Таблиця 3.2

Розрахунок маркетингової привабливості існуючих і нових видів продукції/послуг ТОВ «Перша будівельна гільдія»

Послуги	Потенціальний обсяг продаж (прогноз на три роки), тис.грн	Імовірність ризику, %	Обсяг продажів з урахуванням ризику	Витрати на реалізацію стратегії, тис.грн	Загальна привабливість
Конструкції та конструкційні матеріали; допоміжна будівельна продукція (крім електроапаратури)	93 438,5	4	89 700,9	0,0	89 700,9
Екстракти дубильних речовин, екстракти барвників, дубильні та фарбувальні речовини	154 376,5	7	143 570,2	0,0	143 570,2
Скловолокно	36 562,9	6	34 369,1	0,0	34 369,1
Клеї/герметики	20 312,7	13	17 672,1	0,0	17 672,1
Гіпсокартонні системи	101 563,5	8	93 438,4	0,0	93 438,4
Конструкції та конструкційні матеріали; допоміжна будівельна продукція (крім електроапаратури)	32 000,0	40	19 200	2 000	17 200
Екстракти дубильних речовин, екстракти барвників, дубильні та фарбувальні речовини	40 000,0	25	30 000	1 200	28 800
	(Середня привабливість існуючих послуг)				378 750,6
Нові	(Середня привабливість нових послуг)				46000,0

Джерело: систематизоване автором.

З розрахунків видно, що для того щоб включити в свій асортимент нові товарні позиції, ТОВ «Перша будівельна гільдія» будуть потрібні значні обсяги капіталовкладень. Крім того, нова діяльність буде пов'язана зі значним рівнем ринкового, кредитного та операційного ризику. Оцінки показують, що для ТОВ «Перша будівельна гільдія» найпривабливіша торгівля вже існуючим

асортиментом.

Стратегія «Проникнення на ринок» передбачає розширення частки існуючого ринку за рахунок збільшення споживання послуг компанії постійними клієнтами, проведення активної конкурентної політики та залучення нових клієнтів.

Отже, для підвищення рівня конкурентоспроможності, ТОВ «Перша будівельна гільдія» у своїй діяльності необхідно розширяти ринки збуту своєї продукції зі збільшенням своєї частки присутності на ринку. Для цього пропонується розширити регіони продажу продукції, та активно пропонувати свої продукти в таких регіонах, як Хмельницька, Івано-Франківська, Тернопільська, Рівненська, Волинська та Львівська області. Для просування компанії в запропонованих регіонах пропонується застосувати стратегію географічної диверсифікації. При застосуванні даної стратегії можливе отримання синергетичного ефекту. Синергія в цьому випадку заснована на тому, що у вже знайомій галузі використовуються вже знайомі технології та продукти, що передбачає розвиток стратегічних дій підприємства на ринках інших регіонів. Знайомими технологіями являються єдині канали збуту, комунікаційна політика і цільовий ринок. Головною метою географічної диверсифікації буде посилення позицій ТОВ «Перша будівельна гільдія» в галузі.

Для реалізації запропонованої географічної стратегії диверсифікації компанії потрібно зробити інвестиції в підготовку та її впровадження. Керівництва ТОВ «Перша будівельна гільдія» готове інвестувати у розвиток нових регіонів 1,5 млн. гривень. Ці кошти повинні бути інвестовані на проведення маркетингових досліджень в західних регіонах, підбору персоналу та оренди офісу в одному із міст західного регіону.

Згідно даних таблиці 3.3, за реалістичним прогнозом планово-економічного відділу загальногосподарським ефектом від розширення ринка збуту продукції ТОВ «Перша будівельна гільдія» у західних областях є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації послуг на 8% чи 2894,81 тис.грн., за песимістичним прогнозом на 4% або на 1447,40 тис.грн.

Таблиця 3.3

**Розрахунок річного ефекту від впровадження стратегії диверсифікації
ТОВ «Перша будівельна гільдія» згідно прогнозу планово-економічного
відділу підприємства**

Прогноз	Ефект від впровадження стратегії диверсифікації ТОВ «Перша будівельна гільдія»	
	% від чистого доходу (виручки) від реалізації	Абсолютне значення чистого доходу від реалізації, тис. грн.
Оптимістичний прогноз	8	2894,81
Песимістичний прогноз	4	1447,40

Джерело: складено автором

Реалістичний прогноз = $36185,1 * 0,08 = 2894,81$;

Песимістичний прогноз = $36185,1 * 0,04 = 1447,40$.

При проведенні розрахунку ефективності інвестицій проекту представляється доцільним використовувати класичну систему показників оцінки ефективності реальних інвестицій: чистий приведений дохід (NPV); індекс прибутковості (ARR); період окупності інвестицій (PP); індекс рентабельності (PI); внутрішня ставка прибутковості (IRR) (табл. 3.4-3.5).

Згідно даних з таблиці 3.4, за песимістичним прогнозами планово-економічного відділу, чистий дохід від реалізації стратегії диверсифікації ТОВ «Перша будівельна гільдія» щорічно зростатиме на 4%. В загальному, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Перша будівельна гільдія» після впровадження стратегії диверсифікації за перші 5 років зросте на 7839,61 тис. грн.

Індекс прибутковості проекту становить 1,4 – проект є ефективним.

Термін окупності проекту становить 3,56 роки.

Внутрішня норма рентабельності – 11,78%.

Таблиця 3.4

**Економічна ефективність від впровадження стратегії диверсифікації
ТОВ «Перша будівельна гільдія» за 2019-2023 рр.
(за реалістичним прогнозом)**

Параметр	Роки					Разом
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	1447,40	1505,30	1565,51	1628,13	1693,26	7839,61
Собівартість наданих послуг, тис.грн	1000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1000,00
Валовий прибуток, тис.грн	447,40	1505,30	1565,51	1628,13	1693,26	6839,61
Адміністративні і збутові витрати, тис.грн	500,00	520,00	540,80	562,43	584,93	2708,16
Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн	-52,60	985,30	1024,71	1065,70	1108,33	4131,45
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	-9,47	177,35	184,45	191,83	199,50	743,66
Чистий прибуток, тис.грн.	-43,13	807,95	840,26	873,87	908,83	3387,79
Амортизація, тис.грн	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	1000,00
Грошовий потік по проекту, тис.грн	156,87	1007,95	1040,26	1073,87	1108,83	4387,79
Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн	1500,00					1500,00
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	125,50	645,09	532,62	439,86	363,34	2106,40
Дисконтовані інвестиції тис.грн	1500,00					
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн	606,40					
Індекс прибутковості (PI)	1,40					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	3,56					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	11,78					

Джерело: складено автором

Згідно даних з таблиці 3.5, за реалістичними прогнозами планово-економічного відділу, чистий дохід від реалізації стратегії диверсифікації ТОВ

«Перша будівельна гільдія» щорічно зростатиме на 8% а загальному, чистий дохід за реалістичними прогнозами за перші 5 років зросте на 16982,68 тис. грн.

Таблиця 3.5

**Економічна ефективність від впровадження стратегії диверсифікації
ТОВ «Перша будівельна гільдія» за 2019-2023 рр.
(за оптимістичним прогнозом)**

Параметр	Роки					Разом
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	2894,81	3126,39	3376,50	3646,62	3938,35	16982,68
Собівартість наданих послуг, тис.грн	1000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1000,00
Валовий прибуток, тис.грн	1894,81	3126,39	3376,50	3646,62	3938,35	15982,68
Адміністративні і збутові витрати, тис.грн	500,00	540,00	583,20	629,86	680,24	2933,30
Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн	1394,81	2586,39	2793,30	3016,77	3258,11	13049,38
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	251,07	465,55	502,79	543,02	586,46	2348,89
Чистий прибуток, тис.грн.	1143,74	2120,84	2290,51	2473,75	2671,65	10700,49
Амортизація, тис.грн	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	1000,00
Грошовий потік по проекту, тис.грн	1343,74	2320,84	2490,51	2673,75	2871,65	11700,49
Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн	1500,00					1500,00
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	1074,99	1485,34	1275,14	1095,17	940,98	5871,62
Дисконтовані інвестиції тис.грн	1500,00					
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн	4371,62					
Індекс прибутковості (PI)	3,91					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	1,28					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	75,65					

Джерело: складено автором

Індекс прибутковості проекту становить 3,91 – проект є ефективним.

Термін окупності проекту становить 1,28 роки.

Внутрішня норма рентабельності – 75,65%.

Після проведено аналізу доцільності та ефективності проекту, можна зробити висновок, що реалізація запропонованої географічної стратегії розвитку – диверсифікація діяльності підприємства через розвиток нових ринків в західних регіонах країни надасть змогу ТОВ «Перша будівельна гільдія» не тільки збільшити свою частку ринку, розширити асортимент продукції, підвищити якість послуг та продукції, а й значною мірою зменшити витрати підприємства, що, зі свого боку, сприятиме зростанню прибутку, зниженню сукупних витрат, підвищенню економічної ефективності підприємства, а якість послуг та продукції – вищою, а отже більш конкурентоспроможною.

3.2. Прогнозне оцінювання результатів удосконалення процесу розробки стратегії конкуренції з подальшим її впровадженням на підприємстві

Для вдосконалення процесу розробки стратегії конкуренції ТОВ «Перша будівельна гільдія» пропонується вдосконалити матрицю моделювання конкурентної стратегії досліджуваного підприємства. Сформуємо дану матрицю, яка буде мати на відміну від існуючих інструментів, такі позитивні особливості як облік виявленого рівня конкурентоспроможності підприємства, облік стадії життєвого циклу компанії, облік конкурентного ризику в міру нарощення конкурентного сили і позиції на ринку, а також фактора циклічності, що відображає циклічну закономірність розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища (рис. 3.1).

З'ясуємо, яку конкурентну поведінку найбільш доцільно обрати ТОВ «Перша будівельна гільдія» з урахуванням різних факторів.

Так, ТОВ «Перша будівельна гільдія» займає третій на перетині квадрант

знизу (КБ-П <50, КП-Т > 50). При цьому, компанія і її товари знаходяться на життєвому циклі зрілості. Конкурентний ризик досить високий при невірних конкурентних діях або неоптимальному управлінні існуючими ресурсами і здібностями.

Виходячи із запропонованої нами матриці найбільш раціональною конкурентною стратегією для ТОВ «Перша будівельна гільдія» буде стратегія розвитку ринку за рахунок виявлення нових сегментів ринку.

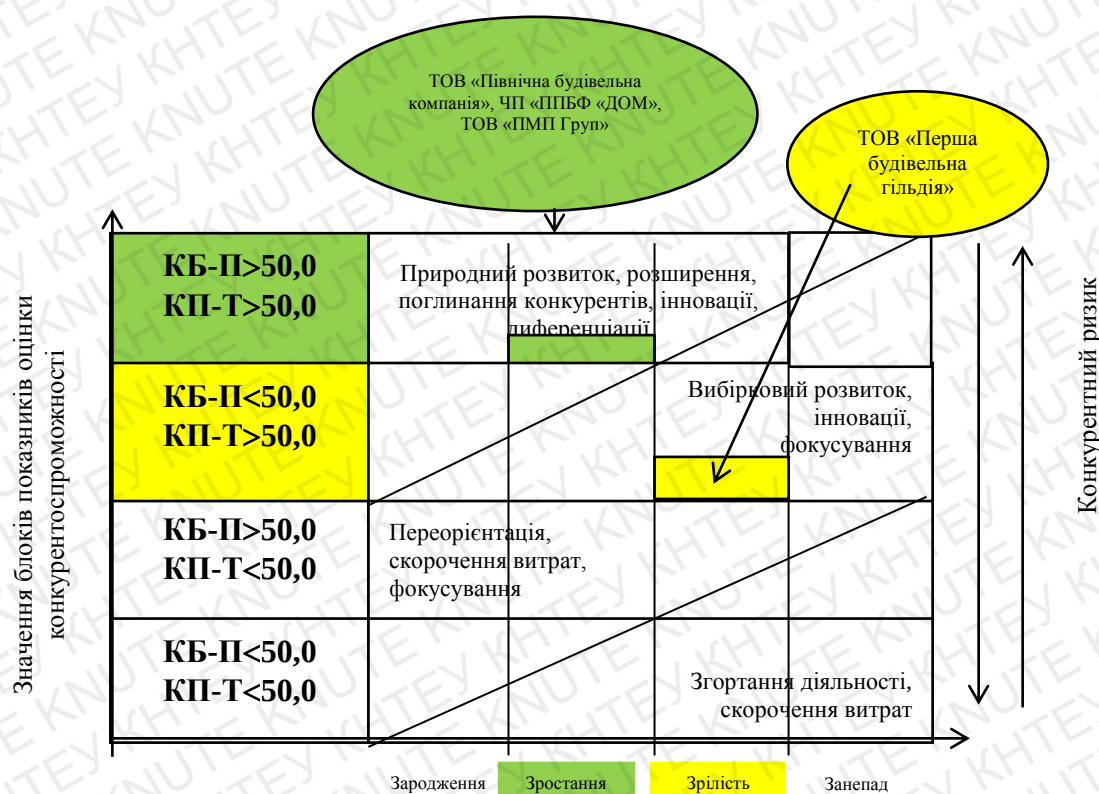


Рис.3.1. Матриця моделювання конкурентної і маркетингової стратегії ТОВ «Перша будівельна гільдія» в залежності від сукупного рівня конкурентоспроможності, конкурентного ризику і стадії життєвого циклу.

Джерело : систематизоване автором

Таким чином, за допомогою сформованого нами інструментарію, підприємство ТОВ «Перша будівельна гільдія» може вибудовувати свою лінію конкурентної поведінки, співвідносячи її з конкурентами, в залежності від значень, отриманих в ході оцінки конкурентоспроможності, а також за допомогою матриці моделювання конкурентної стратегії, яка враховує також

стадії життєвого циклу і свого поточного положення на ринку, який наочно відображає виявлений рівень конкурентоспроможності.

Поставимо у відповідність кожному стратегічному напрямку розвитку ТОВ «Перша будівельна гільдія» одну або кілька стратегічних цілей (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Зв'язок стратегічних напрямків зі стратегічними цілями ТОВ «Перша будівельна гільдія»

Стратегічні напрямки	Стратегічні цілі
1. Забезпечення повного завантаження потужностей підприємства	Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Підвищення результативності (продуктивності) праці Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства
2. Розширення клієнтської бази та збільшення обсягів замовлень	Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Підвищення впізнаваності підприємств і іміджу компанії Вихід на нові ринки збуту, в т.ч. країн СНД Вихід на перше місце по постачанню продукції в 80% регіонів присутності
3. Підвищення загальної якості виробничих процесів за рахунок виявлення прихованого потенціалу оптимізації	Удосконалення організаційної структури підприємства Інвестування в розробку і впровадження нової конкурентоспроможної продукції/послуг
4. Забезпечення контролю за своєчасним наданням послуг	Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства Підвищення фінансової ефективності діяльності і рентабельності
5. Реструктуризація дебіторської заборгованості	Зниження тривалості операційного циклу Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства
6. Доопрацювання та реалізація рекламної політики і систем просування товарів (розробка сайту, системи знижок)	Підвищення впізнаваності підприємств і іміджу компанії Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Підвищення ефективності маркетингової діяльності
7. Підвищення інвестиційної привабливості і ринкової вартості компанії (Гудвіл)	Підвищення впізнаваності підприємств і іміджу компанії Розширення власної дистриб'юторської мережі Підвищення фінансової ефективності діяльності і рентабельності Вихід на нові ринки збуту, в т.ч. країн СНД Підвищення ефективності маркетингової діяльності
8. Забезпечення розвитку дистриб'юторської мережі	Підвищення впізнаваності підприємств і іміджу компанії Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Підвищення фінансової ефективності діяльності і рентабельності Вихід на нові ринки збуту, в т.ч. країн СНД

Джерело: складено автором

Підсумковий список стратегічних цілей компанії ТОВ «Перша будівельна гільдія» виглядає наступним чином (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Підсумковий список стратегічних цілей ТОВ «Перша будівельна гільдія»

Фінанси
Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік
Заклучення нових інвестиційних контрактів
Інвестування в розробку і впровадження нової конкурентоспроможної продукції/послуги
Підвищення фінансової ефективності діяльності і загальної рентабельності
Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства
Клієнти
Висока задоволеність клієнтів якістю продукції і послуг
Вихід на перше місце по постачаннях послуг в 80% регіонів присутності
Вихід на нові ринки збуту, в т.ч. країн СНД
Підвищення впізнаваності підприємств і іміджу компанії
Внутрішні бізнес-процеси
Зниження тривалості операційного циклу
Підвищення результативності (продуктивності) праці
Інформаційна комунікація з клієнтами
Підвищення оперативності виконання замовлень
Досягнення оптимального обсягу зберігання запасів і витрат на зберігання
Розробка методів планування маршрутів та оптимізації транспортних завдань компанії
Впровадження систем моніторингу якості послуг
Оптимізація транспортних витрат
Навчання і розвиток
Підвищення кваліфікації співробітників фінансового відділу
Підвищення кваліфікації співробітників відділу продажів, маркетингу та дистрибуції
Удосконалення організаційної структури підприємства

Джерело: складено автором

Підсумковий список стратегічних цілей ТОВ «Перша будівельна гільдія» виконано відповідно до вимог побудови збалансованої системи показників (ЗСП). Зрештою це дозволить нам не тільки сформувати систему стратегічних цілей розвитку на основі ЗСП по 4 базовим її напрямках, а й розробити показники оцінки, що найбільш точно описують економічний і соціальний види ефектів від реалізації конкурентної стратегії по кожному з 4 напрямків для ТОВ «Перша будівельна гільдія».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних та методичних засад розробки стратегії конкуренції підприємства.

Встановлено, що стратегія конкуренції підприємства являє собою план заходів щодо отримання високого прибутку в порівнянні з конкурентами. Ефективна стратегія конкуренції дозволяє підвищити привабливість підприємства для споживачів, знизити витрати на залучення і утримання клієнтів, отримувати більш високу норму рентабельності від продажу.

Визначено, що формування, розробка та впровадження стратегії конкурентоспроможності здійснюється за допомогою послідовного здійснення восьми основних етапів. При формуванні етапів слід притримуватися певної послідовності, оскільки порушення черговості етапів тягне в цілому некоректну розробку стратегії конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, повинен дотримуватися принцип послідовності етапів, коли результат попереднього етапу визначає зміст і роботу, проведену в рамках наступного етапу.

Встановлено, що ТОВ «Перша будівельна гільдія» – сучасне підприємство з багаторічним стажем роботи й успішним досвідом. Чистий фінансовий результат ТОВ «Перша будівельна гільдія» складає в 2018 році 8117 тис. грн. Протягом аналізованого періоду відбувається підвищення показників прибутковості підприємства ТОВ «Перша будівельна гільдія», показники рентабельності знаходяться на досить високому рівні, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Досліджено і визначено, що основними конкурентами ТОВ «Перша будівельна гільдія» на ринку України є ТОВ «ПМП Груп», Проектно-будівельна фірма «Вікстар», ЧП «Проектно-Будівельна Фірма «ДОМ», Проектно-будівельна компанія «Ромб», Проектно-будівельна фірма «Основа», Проектно-будівельна фірма «Івер». Загальна оцінка конкурентоспроможності внутрішніх факторів ТОВ «Перша будівельна гільдія» (ресурсів і здібностей їх організувати, що

утворюють бізнес-процеси компанії) склала значення в 49,60% з 100%, що говорить про невисоку їх ефективності в цілому. В цілому необхідно відзначити, досить високу зовнішню конкурентоспроможність підприємства, його товарів і послуг - загальний індекс у 59,83% говорить про те, що підприємство займає на ринку досить стійке положення і має прихильних клієнтів.

Для визначення корпоративної стратегії ТОВ «Перша будівельна гільдія» використано широковідому матрицю І. Ансоффа, яка представляє собою «інструмент для класифікації продукції та ринків в залежності від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції або можливостей проникнення даної продукції на даний ринок». Найкращою для підприємства є стратегія розвитку ринку за рахунок виявлення нових сегментів ринку. Висока привабливість даної стратегії говорить про те, що компанія ще не в повній мірі реалізувала свій потенціал на існуючих сегментах ринку, і підприємству слід спрямувати свої зусилля на досягнення лідерства в обраних сегментах. Стратегія передбачає розширення частки існуючого ринку за рахунок збільшення споживання продукції компанії постійними клієнтами, проведення активної конкурентної політики та залучення нових клієнтів.

Проведено обґрунтування конкурентної стратегії розвитку ТОВ «Перша будівельна гільдія» та запропоновано в якості стратегії диверсифікації - географічну стратегію зростання підприємства. Для її реалізації пропонується диверсифікувати ринки збуту продукції та активно пропонувати свої продукти в таких регіонах, як Хмельницька, Івано-Франківська, Тернопільська, Рівненська, Волинська та Львівська області.

Проведено аналіз доцільності та ефективності проекту по диверсифікації ринку продажу продукції ТОВ «Перша будівельна гільдія» та зроблено висновок, що реалізація запропонованої географічної стратегії розвитку – надасть змогу ТОВ «Перша будівельна гільдія» не тільки збільшити свою частку ринку, розширити асортимент продукції, підвищити якість послуг та продукції, а й значною мірою зменшити витрати підприємства, що, зі свого боку, сприятиме зростанню прибутку, зниженню сукупних витрат, підвищенню

економічної ефективності підприємства, а якість послуг та продукції – вищою, а отже більш конкурентоспроможною

Для вдосконалення процесу розробки стратегії конкуренції ТОВ «Перша будівельна гільдія» запропоновано вдосконалити матрицю моделювання конкурентної стратегії досліджуваного підприємства. Виходячи із запропонованої нами матриці найбільш раціональною конкурентною стратегією для ТОВ «Перша будівельна гільдія» буде стратегія розвитку ринку за рахунок виявлення нових сегментів ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф; пер. з англ. ; під ред. Л.І. Євенко. - М.: Економіка, 2008. - 519 с.
2. Барабась Д.О. Конкурентні переваги та ключові фактори успіху: спільне та відмінне // Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 23-25 листопада 2011 р. – Київ–Дніпропетровськ, 2011. – с. 10–23.
3. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. - К.: Таксон, 2010. – 704 с.
4. Войчак А.В. Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2011. – №2. – с. 50-55.
5. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV, зі змінами і доповненнями від 15.12.2006 згідно № 483-V (з наступними змінами та доповненнями)// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144
6. Гросул В.А. Конкурентоспроможність торговельного підприємства: сутність та критерії оцінки / В.А. Гросул // Вісник ЖДУ. – 2010. – № 3. – С. 239-241.
7. Дейнека Ю. Реструктуризація як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства: Вісник Тернопільської академії народного господарства / Ред. З. В. Гуцайлюк. - Тернопіль : Економічна думка. Вип. 7/3. - 2013. - 276 с.
8. Довгань Л.Е. Конкурентоспроможність підприємств: Монографія. К.: Політехніка, 2009. – с. 4-32
9. Дубініна Н.А. Підходи до формування конкурентної стратегії підприємства / Н.А. Дубініна // Вісник АГТУ. - Серія: Економіка. - 2010. - № 2. - С. 65-71.
10. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О.С. Дуброва // Ефективна економіка. – 2010. – № 8 [Електронний

ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>.

11. Єршова Р. Конкурентні стратегії технологічно орієнтованих підприємств / Р. Єршова. - Єкатеринбург: Изд-во УГТУ, 2012. - 230 с.

12. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III//Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, N 12, ст.6

13. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.

14. Книш М. І. Конкурентні стратегії: Учеб. допомога. - СПб .: Б. і., 2009. - 284 с.

15. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник. – К.: Зовнішня торгівля, 2010. – 304 с.

16. Криворучко, О. С. Методичний підхід до оцінювання ефективності конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності = Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property : збірник наукових праць : у 2-х вип. / ПДТУ. – Маріуполь, 2015. – Вип. 2, Т. 2. – С. 81–88.

17. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2011. – Випуск 7/13. – с. 105.

18. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

19. Мошнов В. А. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Мошнов В. А. - Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml.

20. Нагернюк Д.В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства / Д.В. Нагернюк // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2016.

– № 9.

21. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2(14). – С. 117–120.

22. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. / В.А. Павлова ; Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 276 с.

23. Позняк С.В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №1. – С. 50-54.

24. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. / Пер. з англ. - М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. - 234 с.

25. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість / Пер. з англ. - М.: Альпіна Бізнес Букс, 2007-715 с.

26. Портер М. Конкуренція.: Пер. з англ.: Уч. сел. - М.: Видавничий дім «Вільямс», 2009. - 495 с.

27. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер з англ. А. Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 2004. – 390 с.

28. Романчик Т.В. Оцінка конкурентоспроможності продукції промислових підприємств з урахуванням фактору часу /Т.В. Романчик//Регіональний збірник наукових праць з економіки «ПРОМЕТЕЙ». — 2011. — № 2(35). — С. 175–179.

29. Сафронська І.М., Ярмач М.Р. Оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства із використанням збалансованої системи показників. The scientific method. 2017. № 5 (5). Vol. 1. С. 77-84.

30. Сіваченко І.Ю, Козак Ю.Г., Єхануров Ю.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 456с.

31. Скудар Г.М. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства, проблеми і складові успіху. Економіка України, 2008. - №6.с.98-116

32. Терьохін К. І. Технологія створення конкурентної переваги [Електронний ресурс] / К. І. Терьохін // - Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2008/10/13sozdanije_konkyrentnogo_preimushhestva.html.
33. Толстіков Е. А. Теоретичні основи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства // Молодий вчений. - 2017. - №24. - С. 304-307.
34. Томпсон А.А. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу/ А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е виробн.; пер. з англ. – М.: ІД «Вільямс», 2007. – 928 с.
35. Тренев Н.Н. Стратегічне управління: навч. посібник / Н.Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000. – 282 с.
36. Труніна І. М. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності [монографія] / Ірина Михайлівна Труніна. – Харків: Вид-во «Точка», 2013. – 436 с.
37. Фатхутдінов Р. Управління конкурентноспроможністю організації / Р. Фатхутдінов ; 4-е виробн., випр. и доп. – М. : Эскмо, 2013. – 423 с.
38. Холод В. В. Стратегічний моніторинг конкурентного маркетингового середовища підприємств [Електронний ресурс] / Холод В. В. – Режим доступу:<http://trade.donduet.edu.ua/download/.../Holod.pdf>.
39. Чорна М. Конкурентоспроможність як складова конкурентостійкості підприємства / М. Чорна // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 3 (19). – С. 251-253.
40. Шершньова З.Є. Стратегічне управління/ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 2012. – 384 с.
41. Ярмач М.Р., Довгопола Ю.С. Розвиток інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємства на основі бенчмаркінгу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». Одеса: Гельветика, 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 18-23.

ДОДАТКИ**Додаток А**

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ заборонено

УДК 658

У 66

**У 66 Управління і адміністрування : зб. наук. ст. студ. – Київ :
Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2019. – Ч. 2. – 386 с.**

Об'єктивні зміни на світовому ринку обумовлюють орієнтацію багатьох організацій та підприємств на нову модель розвитку, для якої характерні принципово нові риси та пріоритети. Саме тому у збірнику низка статей присвячена проблемам інноваційно-інвестиційного розвитку організацій, підвищення їх ефективності і конкурентоспроможності, сучасним технологіям менеджменту та соціальній відповідальності бізнесу.

Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальними за зміст матеріалів є автори.

УДК 658

Редакційна колегія: С. І. Бай, д-р екон. наук, проф.; І. П. Миколайчук, канд. екон. наук, доц.; Н. В. Сичова, канд. екон. наук, доц.; М. М. Засць, студ. 2м курсу, 3-ї групи.

Відповідальний за випуск С.І. Бай, д-р екон. наук, проф.

*Видається за рекомендацією Вченої ради факультету
економіки менеджменту та психології КНТЕУ
(протокол № 1 від 25.03.2019)*

© Київський національний торговельно-
економічний університет, 2019

ЛИТВИН К.	
Сутність, завдання та функції стратегічного планування на підприємстві	279
ЛЮДВИЧЕНКО О.	
Сутність та різновиди корпоративних стратегій підприємства	285
НАКОНЕЧНА В.	
Розвиток системи управління якістю на підприємстві	293
НЕДВЕЦЬКИЙ С.	
Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства	300
ПАНЬКОВА О.	
Управління ризиками на підприємстві	308
ПОЛІЩУК В.	
Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання	318
ПРЕДЕЙН А.	
Розвиток системи управління підприємством «ТОВ Інтол»	323
ПРИДИБАЙЛО А.	
Управління стратегічними змінами на підприємстві	328
РУСАЛІНА Є.	
Збалансована система показників як інструмент реалізації стратегічного управління на підприємстві	337
ТИМЧЕНКО Д.	
Формування програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства	343
ТКАЧЕНКО Г.	
Сутність та класифікація інноваційних проєктів підприємств	349
ТОМУЦЬ Н.	
Особливості формування системи ризик-менеджменту на підприємстві	352
ФЕДОРЧУК В.	
Розробка програми стратегічних змін на підприємстві	358
ШЕМЕЛЯК А.	
Конкурентні стратегії та розвиток підприємства в умовах конкуренції	362
ЧЕЧУЛІНА О.	
Методичні підходи до стратегічного аналізу на підприємстві	371
ДРОБАХА М.	
Формування системи менеджменту підприємства	376
ЧЖАН ПАНЬШУАЙ	
Управління людськими ресурсами підприємства	382

Пошук відповідей дає розуміння стратегії компанії на всіх рівнях і дозволяє визначити, що необхідно зробити для її реалізації.

Рекомендації по створенню каскаду стратегічних рішень

- Не забувайте, що стратегія – це вибір рішень, орієнтованих на перемогу. Це узгоджена і інтегрована сукупність конкретних рішень, прийнятих за п'ятьма ключовими варіантами вибору.

- Обов'язково проаналізуйте всі п'ять груп стратегічних рішень. Не зупиняйтеся після того, як визначитеся, що для вас означає перемога, де грати і як виграти, і навіть коли з'ясуєте ключові компетенції. Якщо ви хочете створити життєздатності ву, реальну і стабільну стратегію, знайдіть відповіді на всі п'ять запитань.

- Розглядайте стратегію як ітеративний процес. При переході до чергового етапу вибору стратегічних рішень, можливо, доведеться повернутися до тих варіантів вибору, які вже були проаналізовані.

- Усвідомте, що стратегія здійснюється на різних рівнях компанії. У цьому сенсі будь-яку організацію можна розглядати як сукупність вкладених рівнів. При виборі стратегічних рішень для свого рівня не забувайте про інших рівнях компанії.

- Пам'ятайте, що не існує однієї ідеальної стратегії. Знайдіть стратегічні рішення, доречні саме у вашій ситуації. З метою нанесення потужного удару по конкурентах або заради забезпечення будь-якого іншого потрібного результату.

Список використаних джерел

1. Армстронг, М. Основы менеджмента / М. Армстронг.: М. Феникс, 2015. – 512.
2. Ендрю Гроув «Виживають тільки параноїки» Издательство Манн, Иванов, и Фебер.
3. Річард Румельт «Хороша стратегія-погана стратегія» Издательство Манн, Иванов, и Фебер.
4. Р. Мартін, А. Лафлі. «Гра на перемогу. Як стратегія працює насправді» Издательство Манн, Иванов, и Фебер.
5. Сучасні концепції менеджменту : навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора БАЯ С.І.

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

**ШЕМЕЛЯК А., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»**

В статті розкрито сутність стратегії конкуренції підприємства, наведено класифікацію стратегій конкуренції, представлено загальну схему формування, розробки та впровадження стратегії конкуренції. Запропоновано покроковий алгоритм розробки стратегії конкуренції і план реалізації розробленої стратегії, що дозволяють налагодити замкнутий цикл конкурентного стратегічного планування.

The essence of competition strategy of the enterprise is disclosed in the article, the classification of competitive strategies of the enterprise is presented, the general scheme of formation, development and implementation of the competition strategy is presented. A step-by-step

algorithm for developing a strategy for competition and a plan for realization of the developed strategy, allowing to establish a closed cycle of competitive strategic planning, is proposed.

Постановка проблеми. Сучасний бізнес розвивається стрімкими темпами. Керівники підприємств розуміють, наскільки важливо планувати стратегію виживання і пристосовуватися до швидкозмінного навколишнього середовища. Конкуренція є невід'ємною частиною ринкової економіки.

Основною характеристикою господарюючого суб'єкта з точки зору конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. В умовах ринкової економіки для будь-якого підприємства вкрай важливою є проблема підтримки та підвищення його конкурентоспроможності. Особливо важливою ця тема стає в сучасних умовах, коли зростає конкуренція з боку вітчизняних та іноземних компаній, що становить під загрозу банкрутства безлічі підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних проблем конкуренції, конкурентних стратегій, конкурентоспроможності, конкурентних переваг підприємства та методів їх оцінки присвячені праці відомих закордонних і вітчизняних вчених, зокрема, Т.Адаєв, Г.Азоев, І. Ансофф, Р. Єршова, Ю. Іванов, О. Нефедова, М. Портер, М. Саєнко, Н. Трен'єв, З. Шершньова та ін.

Проте зміни, що відбуваються як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі підприємств, вимагають подальшого розвитку наукових підходів до стратегічного управління підприємством.

Метою статті є дослідження різновидів конкурентних стратегій та особливостей розробки стратегії підприємства в умовах конкуренції.

Основні результати дослідження. В сучасних умовах жорсткої конкуренції проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства набуває винятково важливого значення. Розробка стратегії конкуренції є не особливістю окремих провідних підприємств, а об'єктивною необхідністю всіх господарюючих суб'єктів, що прагнуть до поступального розвитку і збереженню стійкого становища. Необхідність швидкого реагування і адаптації до мінливих ринкових умов вимагає від керівництва підприємства оволодіння сучасними методами та інструментами забезпечення і підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також формування його конкурентних переваг [5, с. 65].

Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Стратегія конкуренції концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва. Основні підходи до визначення поняття «стратегія конкуренції» представлені в табл.1.

Таблиця 1

Визначення поняття «стратегія конкуренції підприємства» вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Сутність поняття «стратегія конкуренції підприємства»
Т. Адаєв	«...визначається як здатність фірми виготовляти конкурентоспроможні товари» [1]
Г. Азоев	«...план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку» [2]
І. Ансофф	«...стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [3]
Р. Єршова	«...це здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію шляхом ефективного використання потенціалу підприємства» [4]
Ю. Іванов	«...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [5]
О. Нефедова	«...стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку» [10]

Автор	Сутність поняття «стратегія конкуренції підприємства»
М. Портер	«...спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [11]
М. Саснко	«...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [12]
А. Томпсон, А. Стрікланд	«...розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» [14]
Н. Треншов	«...стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності» [15]
З. Шершньова	«...це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага» [16]

Отже, стратегія конкуренції підприємства являє собою план заходів щодо отримання високого прибутку в порівнянні з конкурентами. Ефективна стратегія конкуренції дозволяє підвищити привабливість підприємства для споживачів, знизити витрати на залучення і утримання клієнтів, отримувати більш високу норму рентабельності від продажу.

Підприємство повинно розробити стратегію конкуренції, за допомогою якої воно зможе отримати конкурентну перевагу, запропонувавши послуги вищої споживчої цінності. На підприємстві необхідним є формування «стратегічного набору» – системи стратегій різного типу на певний відрізок часу – що відбиває специфіку функціонування та розвитку суб'єкта, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення якнайкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби підприємства на цільових ринках і являються:

- а) своєчасною реакцією на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах;
- б) розробкою конкурентоспроможних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу над конкурентами;
- в) об'єднанням стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- г) вирішенням конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент [7, с. 209].

Існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства – сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (рис. 1).



Рис. 1. Система конкурентних стратегій підприємства [9, с. 61]

Система конкурентних стратегій включає: стратегії формування конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки. Водночас зведені до табл. 2 підходи до класифікації конкурентних стратегій вказує на відсутність серед авторів єдиного підходу до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Найбільшу популярність і поширення в сучасних ринкових умовах отримали конкурентні стратегії, запропоновані американським економістом М. Портером. Згідно з методикою М. Портера, вибір тієї чи іншої конкурентної стратегії підприємства залежить від типу конкурентної переваги і розміру ринку, на якому підприємство планує функціонувати [11, с. 160].

Конкурентна перевага має певну перевагу підприємства або його продукції над іншими учасниками ринку, що використовується в цілях зміцнення ринкових позицій підприємства при виході на запланований рівень прибутку. М. Портер виділяє два типи конкурентних переваг підприємства: більш низькі витрати і диференціація.

Таблиця 2

Класифікація стратегій конкуренції підприємства

Автор	Види стратегій конкурентоспроможності
Г. Азосв	Стратегія зниження собівартості Диференціація продукту Сегментування ринку Впровадження нововведень Негайне реагування на потреби ринку
А. Юданов, Л. Раменский	Віолентна стратегія Патієнтна стратегія Коммутантна стратегія Експлерентна стратегія
Р. Фатхутдінов	Стратегія поведінки фірми на ринку Стратегія охоплення ринку Розробка нових товарів Ресурсна стратегія Стратегія ціноутворення Стратегія стимулювання збуту Стратегія реклами товару
Ф.Котлер	Стратегія «ринкового лідера» Стратегія «кидає виклик» Стратегія «наступного за лідером» Стратегія фахівця
М.Портер	Стратегія лідерства у витратах Стратегія диференціації продукту Стратегія ринкової ніші (фокусування)

Джерело: систематизовано автором на основі [5, 7, 9, 14]

У першому випадку перевага підприємства виражається в його здатності розробляти, виробляти і продавати товар з меншими витратами, ніж конкуренти, отримуючи таким чином більший прибуток. Диференціація передбачає задоволення особливих потреб покупця за рахунок пропозиції відмінних рис товару, його унікальних споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування. Диференціація дозволяє підприємству встановлювати високі в порівнянні з конкурентами ціни, що при рівних витратах забезпечує більший прибуток [11, с.63].

Другою складовою вибору стратегії конкурентоспроможності є розмір ринку, на який орієнтується підприємство в межах своєї галузі.

Як правило, визначення масштабу охоплення ринку зводиться до двох варіантів: або охоплювати широке коло покупців на всьому ринку, або зосередитися на окремому сегменті покупців і ринкової ніші. На основі поєднання виявленого виду конкурентної переваги і розміру ринку, на якому можлива його реалізація, вибирається найбільш оптимальна стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загальна ідея формування стратегії конкуренції – це програма дії, що дозволяє отримати позитивний економічний ефект за рахунок того, що компанія виявляється в більш сильній позиції. Ефективність стратегії конкуренції визначається підходом до її формування. У літературі виділяють два підходи до формування стратегії конкуренції: підхід з переважанням ринкової та ресурсної орієнтації. Прихильники ринкової орієнтації, до числа яких належить М. Портер, вважають, що стратегічний успіх підприємства обумовлений чіткою орієнтацією на ринки збуту і вибором однієї з наступних видів стратегій: лідерство в зниженні витрат; лідерство в диференціації або фокусуванні на сегменті (продукті, напрямку, групі покупців). У свою чергу, ресурсний підхід базується на тому, що ринкове становище підприємства визначається його ресурсним потенціалом, тобто при виборі стратегії ключовим елементом є ресурси підприємства і управління ними. Таким чином, ресурсний підхід до формування стратегії ґрунтується на володінні підприємством різноманітними ресурсами, що придбані та сформовані в процесі його діяльності, а також здатністю комбінувати їх зі своїми можливостями і цілями [5; 8].

В загальному вигляді формування, розробку та впровадження стратегії конкуренції можна представити у вигляді схеми, зображеної на рис. 2.

Дана схема показує, що функція конкурентного стратегічного планування на підприємстві здійснюється за допомогою базових принципів, тобто правил формування та реалізації стратегії на ринку: 1. Наступність і накопичення; 2. Послідовність виконаних етапів; 3. Циклічність.



Рис. 2. Етапи розробки і впровадження стратегії конкурентоспроможності [7]

Наступність і накопичення передбачає, що підприємство ще до розробки стратегії має проаналізувати попередній досвід, з'ясувати, які дії були корисні в конкурентній боротьбі, і перевірити їх актуальність на поточний момент. Вивчення минулого досвіду дозволить підприємству уникнути старих помилок при розробці нової стратегії.

Послідовність виконуваних етапів. Дане правило викликано залежністю наступного етапу від попередніх. Це дозволить уникнути неузгодженості конкурентної стратегії і ринкової кон'юнктури, помилок, які вже були в минулому, оцінити результати, отримані в ході реалізації даної стратегії.

Циклічність проявляється в тому, що підсумки реалізації повинні бути проаналізовані та обов'язково враховані при наступних розробках стратегій, так як конкурентна стратегія постійно адаптується під конкурентного середовища [7].

Стратегія конкуренції – це важливий інструмент в руках менеджерів, оскільки спрямована на вирішення цілої низки завдань і проблем, з якими стикається компанія. По-

перше, весь матеріал, отриманий і структурований в ході створення стратегії, дозволяє як керівництву, так і виконавцям чітко розглянути ситуацію на ринку, становище компанії на ньому, реальність цілей і шляхів їх досягнення. По-друге, конкурентна стратегія набуває чинності організаційно розпорядчого документа, тобто концентрує сили в необхідному напрямку. І, по-третє, аналізуючи свою діяльність в минулому, компанія може постійно покращувати і розширювати свою сферу діяльності, реагувати на ринкові зміни, зміцнювати свої позиції і завойовувати нові ринки і ніші. На практиці часто доводиться стикатися з ситуацією, коли має місце розрив між теорією конкурентних стратегій і практикою її застосування на підприємстві [9, с. 105]. Мінімізувати цей розрив може допомогти запропонований нижче алгоритм розробки та впровадження стратегії конкуренції підприємства (рис. 3).

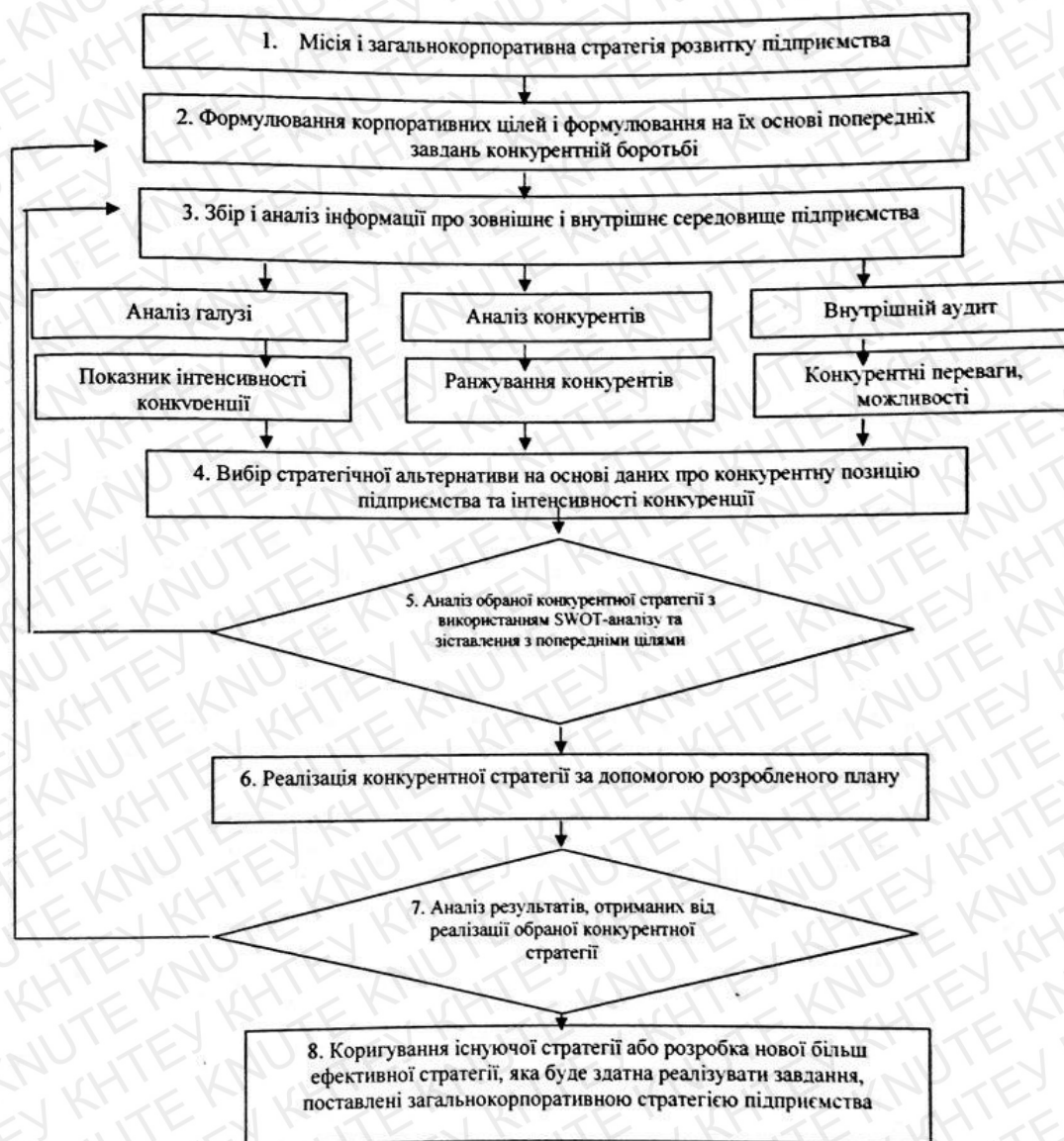


Рис. 3. Алгоритм формування, розробки та реалізації стратегії конкуренції підприємства [7]

Відповідно до алгоритму на рис. 3, формування, розробка та впровадження стратегії конкурентоспроможності здійснюється за допомогою послідовного здійснення восьми основних етапів [7]:

1. Місія і загальнокорпоративна стратегія розвитку підприємства.
2. Формулювання завдань в конкурентній боротьбі на ринку.
3. Збір і аналіз інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства.
4. Вибір конкурентної стратегії підприємства на ринку.
5. Аналіз обраної стратегії.
6. Реалізація конкурентної стратегії за допомогою розробленого плану.
7. Аналіз результатів.
8. Коригування існуючої стратегії або розробка нової більш ефективної стратегії, яка буде здатна реалізувати завдання, поставлені загальнокорпоративною стратегією підприємства.

Необхідно відзначити, що при формуванні етапів слід притримуватися певної послідовності, оскільки порушення черговості етапів тягне в цілому некоректну розробку стратегії конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, повинен дотримуватися принцип послідовності етапів, коли результат попереднього етапу визначає зміст і роботу, проведenu в рамках наступного етапу.

Важливо відзначити, що в ієрархії стратегічного планування стратегія конкуренції знаходиться нижче, ніж загальнокорпоративна стратегія розвитку підприємства. Розробку стратегії конкуренції треба починати після закінчення робіт по загальнокорпоративній стратегії підприємства.

У зв'язку з тим, що розробка і реалізація стратегії конкуренції зачіпають різні служби та функціональні підрозділи, логічно зробити розподіл алгоритму на фази. Всі вісім етапів розподіляються по трьох фазах: I. Фаза підготовки (етапи 1 і 2). II. Фаза розробки (етапи 3, 4, 5). III. Фаза реалізації (етапи 6, 7, 8).

Фаза підготовки знаходиться у веденні департаменту зі стратегічного планування та корпоративного розвитку, або функціонального підрозділу, відповідального за ці напрямки (етап 1). Розроблена загальнокорпоративна стратегія підприємства представляється до затвердження керівництву і власникам підприємства, які вже в цілому для підприємства остаточно визначають пріоритетні завдання в конкурентній боротьбі (етап 2). Попередні завдання в конкурентній боротьбі на ринку формулюються відповідно до корпоративних цілей і напрямів розвитку підприємства.

На даному етапі необхідно визначити характер ведення конкурентної боротьби (наприклад, наступальний або оборонний), кого саме потрібно потіснити на ринку, на кого (наприклад, конкурента «А») можна змусити відвернути свої ресурси від ринку «а», переключивши його на даний ринок і послабивши його позиції на стратегічно важливому ринку «б»). Подібний підхід дозволяє вести конкурентну боротьбу глобально за допомогою локальних сутичок з конкретними конкурентами. При цьому необхідно пам'ятати, що тільки ієрархія стратегічного планування на підприємстві (загальнокорпоративна стратегія – конкурентна стратегія на ринку) дозволяє ефективно вести глобальну конкуренцію. Даний підхід саме зараз став особливо актуальний – сформувався глобальний ринок, а міждержавні кордони стали практично прозорі для капіталу, товарів, трудових ресурсів. В результаті зміна ситуації на одному ринку здатна впливати на інший ринок, а відповідно і на його учасників [7].

У фазі розробки завдання, які були сформульовані керівництвом підприємства, доносяться до функціонального підрозділу, відповідального за маркетинг і продажі. Надалі аналітиками даного підрозділу аналізується ринок, при цьому ключовими позиціями аналізу є інтенсивність конкуренції на ринку і конкурентна позиція підприємства (етап 3). На основі аналізу проводиться вибір відповідної стратегії конкуренції (етап 4). Далі дана стратегія аналізується з точки зору відповідності загальнокорпоративним завданням, які були сформульовані керівництвом, а також з точки зору можливостей підприємства.

Маркетингова конкурентна стратегія, як вже зазначалося вище, визначається виходячи з зовнішніх факторів (аналізу умов середовища) і внутрішніх факторів (наявні ресурси підприємства). Для того щоб отримати ясну оцінку внутрішніх можливостей підприємства та ситуації на ринку, можна скористатися SWOT-аналізом [7].

Застосування SWOT-аналізу необхідно для систематизації наявної інформації і подальшого прийняття управлінських рішень. Тому SWOT-аналіз можна назвати проміжною ланкою між формулюванням стратегії конкуренції підприємства та розробкою конкурентного плану (етап 5). Це відбувається в наступній послідовності:

1. Визначення основної стратегії конкуренції підприємства в планованому періоді.
2. Зіставлення внутрішніх сил підприємства і ринкової ситуації, щоб зрозуміти, чи зможе підприємство реалізувати обрану конкурентну стратегію, і яким чином це можна зробити (SWOT-аналіз).
3. Формулювання цілей і локальних задач, враховуючи реальні можливості підприємства (розробка конкурентного плану).

Як інший критерій оцінки і коригування обраної стратегії конкуренції менеджерам необхідно розглянути корпоративні цілі підприємства, які ґрунтуються на місії і загальній стратегії розвитку. Дане узгодження необхідно для того, щоб обрана стратегія конкуренції на конкретному ринку не чинила негативного впливу на розвиток підприємства в цілому. Наприклад, атака на конкурентів (з метою витіснення з ринку) чи ж поглинання деяких з них, може значно збільшити частку підприємства на ринку, але і одночасно перевишити нормативи антимонопольного законодавства або понесені витрати не зможуть окупитися.

У разі якщо стратегія конкуренції задовольняє всім вимогам, процес розробки конкурентної стратегії переходить в фазу реалізації. У цій фазі розроблена стратегія втілюється в життя – фахівці з маркетингу та продажу підприємства діють на ринку відповідно до затвердженої стратегії (етап 6). Основна складність на даному етапі полягає в тому, що необхідно грамотно втілити в життя розроблену стратегію і потім оцінити її ефективність.

Після закінчення звітного періоду аналізуються результати, отримані в ході реалізації стратегії конкуренції, а також визначається отриманий ефект (етап 7). На даному етапі основну роль грає конкурентний план, який, по суті, є джерелом накопичення досвіду підприємством. Аналізуючи свою діяльність в минулих періодах, підприємство може постійно покращувати і розширювати свою сферу діяльності, адекватно реагувати на ринкові зміни, зміцнювати свої ринкові позиції і завойовувати нові ринки. Основні питання, на які необхідно дати відповідь [7]:

- правильність обраної стратегії?
- реакція конкурентів?
- правильність запланованих заходів і провести співвіднесення отриманих результатів і запланованих?
- ефективність виконання поставлених завдань?
- виділити вдалі і невдалі підходи, методи, ідеї?

У разі якщо стратегія конкуренції виявилася ефективною і має позитивні результати для компанії, то розглядаються питання її коригування та актуальності в наступному звітному періоді. Після чого розробляється оновлений конкурентний план з новими цілями (етап 8). Якщо ж конкурентна стратегія не мала позитивного ефекту або ж мала негативні наслідки, визначаються причини і розробляється нова стратегія конкуренції.

Найчастіше стратегія конкуренції є чимось відокремленим в стратегічному плануванні на підприємстві, тим часом вона безпосередньо в нього інтегрована і є його складовою частиною. Представлений покроковий алгоритм розробки стратегії конкуренції і план реалізації розробленої стратегії дозволяють налагодити замкнутий цикл конкурентного стратегічного планування.

Висновок. Підводячи підсумок, можна зробити висновок про те, що конкурентоспроможність підприємства, а також підвищення її рівня є пріоритетним завданням для будь-якого підприємства. В умовах нестабільної ринкової економіки для забезпечення виживання підприємства і зростання показників його діяльності слід розробляти конкурентну стратегію, засновану на цілях організації. Вибір стратегії конкуренції залежить від багатьох факторів, таких як: конкурентний потенціал, становище підприємства на ринку, конкурентні переваги, дії конкурентів, можливості підприємства, застосовні технології.

Список використаних джерел

1. Адаева Т. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия / Т. Адаева. – Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2011. – 230 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика.- М.: Центр экономики и маркетинга, 2011.- 208 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Ершова Р. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий / Р. Ершова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ, 2012. – 230 с.
5. Иванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Иванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Иванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2006 – 383 с.
6. Криворучко О. С. Методичний підхід до оцінювання ефективності конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності = Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property : збірник наукових праць : у 2-х вип. / ПДТУ. – Маріуполь, 2015. – Вип. 2, Т. 2. – С. 81–88.
7. Кузнецова І. О. Формування конкурентної стратегії підприємства: сучасні концепції / Кузнецова І. О. // Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 квіт. 2018 р.) / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: С. М. Соболев (відп. за вип.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2018. – С. 209–215.
8. Ліщинська В. В. Формування конкурентної стратегії підприємств із виробництва товарів повсякденного попиту / В. В. Ліщинська // Агросвіт. – 2018. – № 8. – С. 41–47.
9. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
10. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2(14). – С. 117–120.
11. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.
12. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
13. Толстиков Е. А. Теоретические основы формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. – 2017. – №24. – С. 304-307.
14. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.
15. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие / Н.Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000. – 282 с.
16. Шершньова З.Є. Стратегічне управління/ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 2012. – 384 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
П'ЯТНИЦЬКОЇ Г.Т.

Додаток Б

Фінансова звітність підприємства за 2016-2018 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	12,4	10,6
первісна вартість	1001	14,3	14,8
накопичена амортизація	1002	1,9	4,2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	50,1	197,5
Основні засоби	1010	3609,8	3 575,8
первісна вартість	1011	6294,4	6 459,3
знос	1012	2684,6	2 883,5
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	822,5	580,9
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4621,5	4 491,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7885,1	7 061,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4339,9	5 459,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	445,3	347,6
з бюджетом	1135	76	9,6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	396,2	416,1
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1721,7	4 140
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	16788,6	20 227,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	21430,9	24 723,4
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1291,9	1 291,9
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5

Продовження таблиці

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16901,5	20 474,1
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	82,4	151,6
Усього за розділом I	1495	20522,8	24 026,2
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	423,3	301,6
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	298,2	222,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	23	30,2
розрахунками з оплати праці	1630	73,9	103,4
за розрахунками з учасниками	1640	15,6	4,6
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	74,1	34,9
Усього за розділом III	1695	908,1	697,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	21430,9	24 723,4

Керівник

Головний бухгалтер

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 557	23 186,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16 464,8)	(14 168,9)
Валовий:	2090	10 092,2	9 017,8
прибуток			
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1 889,6	1 752
Адміністративні витрати	2130	(1 857,5)	(1 509,8)
Витрати на збут	2150	(1 187,6)	(1 272,9)

Продовження таблиці

Інші операційні витрати	2180	(2 087,5)	(1 732,1)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6 849,2	6 255
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	11,4	
Інші доходи	2240	201,2	26,7
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(243,4)	(39,6)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 818,4	6 242,1
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 704,6	1 872,6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 113,8	4 369,5
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	15 777,3	13 251,5
Витрати на оплату праці	2505	2 059	1 841,8
Відрахування на соціальні заходи	2510	777,3	680
Амортизація	2515	401,9	336,6
Інші операційні витрати	2520	919,5	928,1
Разом	2550	19 935	17 038
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10,6	8,3
первісна вартість	1001	14,8	14,8
накопичена амортизація	1002	4,2	6,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005	197,5	123,1
Основні засоби	1010	3 575,8	5 419,8
первісна вартість	1011	6 459,3	8 638,4
знос	1012	2 883,5	3 218,6
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	580,9	2 006,3
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4 491,5	7 684,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 061,7	7 388,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 459,5	5 342
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	347,6	786,1
з бюджетом	1135	9,6	18,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	416,1	265,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 140	4 744,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	20 227,3	21 723
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	24 723,4	29 412,4
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 291,9	1 008,4
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 474,1	25 150,5
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	151,6	21,4
Усього за розділом I	1495	24 026,2	28 549,3
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		

Продовження таблиці

Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	301,6	298,5
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	222,5	279,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	30,2	53,1
розрахунками з оплати праці	1630	103,4	146,2
за розрахунками з учасниками	1640	4,6	11,3
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	34,9	74,6
Усього за розділом III	1695	697,2	863,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	24 723,4	29 412,4

Керівник

Головний бухгалтер

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31 437,2	26 557
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(18 323,8)	(16 464,8)
Валовий:	2090	13 113,4	10 092,2
прибуток			
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	825	1 889,6
Адміністративні витрати	2130	(2 065)	(1 857,5)
Витрати на збут	2150	(1 536,2)	(1 187,6)
Інші операційні витрати	2180	(2 025,1)	(2 087,5)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	8 312,1	6 849,2
прибуток			
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	833,6	11,4
Інші доходи	2240	7,3	201,2

Продовження таблиці

Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(0)	(243,4)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9 153	6 818,4
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 546,5	1 704,6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6 606,5	5 113,8
збиток	2355		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	17 523,3	15 777,3
Витрати на оплату праці	2505	2 267,1	2 059
Відрахування на соціальні заходи	2510	892	777,3
Амортизація	2515	386,1	401,9
Інші операційні витрати	2520	835,7	919,5
Разом	2550	21 904,2	19 935

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8,3	5,8
первісна вартість	1001	14,8	14,8
накопичена амортизація	1002	6,5	9
Незавершені капітальні інвестиції	1005	123,1	338,7
Основні засоби	1010	5 419,8	7 528,9
первісна вартість	1011	8 638,4	11 262
знос	1012	3 218,6	3 733,1
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	126,7	126,7
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 006,3	2 091,4
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	7 684,2	10 091,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 388,1	7 960,6
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 342	6 997,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	786,1	596
з бюджетом	1135	18,3	7,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	265,6	372,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 744,9	6 443,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	21 723	25 998,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	29 412,4	36 097,7
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 008,4	1 008,4
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 150,5	31 622,6
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	21,4	21,4
Усього за розділом I	1495	28 549,3	35 021,4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		

Продовження таблиці

Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	298,5	219,9
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	279,4	385,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	53,1	52,9
розрахунками з оплати праці	1630	146,2	175
за розрахунками з учасниками	1640	11,3	48,3
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	74,6	195
Усього за розділом III	1695	863,1	1 076,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	29 412,4	36 097,7

Керівник

Головний бухгалтер

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 185,1	31 437,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19 356,7)	(18 323,8)
Валовий: прибуток	2090	16 828,4	13 113,4
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	378,5	825
Адміністративні витрати	2130	(2 758,6)	(2 065)
Витрати на збут	2150	(1 901,2)	(1 536,2)
Інші операційні витрати	2180	(1 941,1)	(2 025,1)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10 606	8 312,1
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	800	833,6
Інші доходи	2240		7,3
Фінансові витрати	2250		

Продовження таблиці

Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	11 406	9 153
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3 289	2 546,5
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8 117	6 606,5
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	19 179	17 523,3
Витрати на оплату праці	2505	2 925,8	2 267,1
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 084,2	892
Амортизація	2515	547,6	386,1
Інші операційні витрати	2520	1 202,1	835,7
Разом	2550	24 938,7	21 904,2
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник
Головний бухгалтер